

DARIUSZ LIPIEC

## Marketing relacji a duszpasterstwo

Duszpasterstwo jest zorganizowaną działalnością zbawczą Kościoła, urzeczywistniającą w służbie człowiekowi zbawcze dzieło Jezusa Chrystusa poprzez głoszenie słowa Bożego, liturgię, posługę pasterską i świadectwo życia chrześcijańskiego<sup>1</sup>. Od innych aktywności, ukierunkowanych na urzeczywistnianie zbawczego posłannictwa Kościoła, odróżnia duszpasterstwo jego zorganizowany charakter. Wskazuje on, że nie jest to działalność spontaniczna, ale uporządkowana według przyjętych wcześniej kryteriów i zasad. Realizowane jest ono w sposób systematyczny, na podstawie ustalonego planu. Cecha duszpasterstwa, jaką jest organizacja, zwraca uwagę na kryteria, zasady i metody, które stoją u podstaw jego realizacji. Ponieważ duszpasterstwo służy urzeczywistnianiu Kościoła w aktualnej rzeczywistości społecznej, dlatego odpowiedzialni za jego realizację mogą korzystać z dorobku współczesnych nauk ekonomicznych, podejmujących zagadnienia związane z przekazywaniem dóbr oraz relacjami z ich adresatami. Jedną z możliwości jest korzystanie z marketingu relacji, skupiającego się na tworzeniu i podtrzymywaniu relacji partnerskich z klientem.

### I. Istota marketingu relacji

Marketing relacji, zwany także marketingiem partnerskim lub marketingiem relacyjnym, opiera się na spostrzeżeniu, że tworzenie długotrwałych relacji z klientem przynosi większe korzyści niż skupianie się na pojedynczych transakcjach. Rozwinął się w latach osiemdziesiątych XX wieku, kiedy okazało

Dariusz LIPIEC, ks. dr hab. profesor nadzwyczajny, pracownik w Instytucie Teologii Pastoralnej i Katechetyki Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, e-mail: lipiec@kul.pl

<sup>1</sup> R. Kamiński: *Duszpasterstwo*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*. Red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski. Lublin: TN KUL 2006 s. 201.

się, że dotychczas dominująca koncepcja marketingu transakcyjnego przestała być wystarczająca<sup>2</sup>. Według koncepcji marketingu transakcyjnego, zawsze będą przybywać nowi klienci, którzy zastępować będą dotychczasowych. Okazało się jednak, że pozyskiwanie nowych klientów jest drogie, dlatego skupiono się na utrzymaniu dotychczasowych, których utrzymanie jest tańsze. Zwrócono uwagę ponadto na lepsze dostosowanie oferty do potrzeb klientów przez kształtowanie więzi między firmami a klientami. Przyjęto, że dzięki partnerskiemu traktowaniu klientów firmy zatrzymają najbardziej wartościowych spośród nich, ci zaś w zamian otrzymają wartość, jakiej oczekują<sup>3</sup>.

Motywy, dla którego zaczęto odchodzić od marketingu transakcyjnego, a stosować koncepcję marketingu relacji było zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw, a przede wszystkim ludzie, czyli aktualni i potencjalni klienci. Zaczęto bardziej przyglądać się ludziom tworzącym rynek, biorąc pod uwagę zwłaszcza ich potrzeby. Zauważono, że zarówno rynek, jak i poszczególne osoby tworzące go cechują się dużą dynamiką zmian. Klienci nie chcą pozostawać anonimowi, lecz chcą utrzymywać relacje z firmami, być akceptowani jako osoby, dobrze traktowani i otaczani troską. Wielu z nich chce być znanym firmom, rozpoznawanym jako ich klienci i mieć wpływ na kształt jej produktów. Oczekują oni dialogu z firmami i wносить w nie swoje doświadczenie<sup>4</sup>.

To dążenie klientów do wyjścia z anonimowości, a często również rozwijanie własnego indywidualizmu, dało impuls do zmiany podejścia do nich i rozwijania nowej filozofii w kontaktach z nimi. Konieczne stało się badanie rynku i zachowań klientów. Śledzenie zmian, ich analizowanie, poszukiwanie możliwości działania na rynku i zapobieganie zagrożeniom ma obecnie o wiele większe znaczenie niż dotychczas. Każda bowiem zmiana ma większy wpływ na przedsiębiorstwo, jego działalność i powodzenie niż w przeszłości<sup>5</sup>.

Indywidualizm stosowany przez klientów w relacjach z firmami sprawił, że one także zaczęły postrzegać klientów w sposób indywidualny, co doprowadziło do przewartościowania z zakresie segmentacji rynku. Klienci przestają być traktowani jedynie jako przedstawiciele określonych grup. Stosowanie indywidualnego podejścia do klientów na szeroką skalę zaczęto nazywać masową in-

<sup>2</sup> P. Kwiatek, Z. Waśkowski: *Marketing relacji*. W: *Kompendium wiedzy o marketingu*. Red. B. Pilarczyk, H. Mruk. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007 s. 311.

<sup>3</sup> I. Sowiek-Kasprzyk: *Marketing partnerski w usługach*. W: *Zarządzanie marketingiem w organizacjach usługowych*. Red. K. Stala, A. Widawska-Stanis. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej 2008 s. 53.

<sup>4</sup> J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2001 s. 22.

<sup>5</sup> Tamże s. 18–19.

dywidualizacją<sup>6</sup>. Przejawia się ona w dążeniu przedsiębiorstw do zrozumienia i współpracy z aktualnymi klientami, odkrywaniu ich indywidualnych potrzeb, preferencji i gustów. Efektem indywidualnego podejścia do klienta jest odejście od klasycznego rozumienia segmentacji rynku, ponieważ rynek nie składa się z segmentów, ale z indywidualnych klientów<sup>7</sup>.

Istotą marketingu relacji (partnerskiego) jest *tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, a pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu*<sup>8</sup>. Skuteczność marketingu relacji jest zależna od realizacji pewnych założeń. Pierwszym z nich jest skupienie się nie tylko na obsłudze relacji przedsiębiorstwo – aktualny klient, ale także na objęciu działaniem wielu innych rynków. Należą do nich: rynek potencjalnych klientów, pośredników, potencjalnych pracowników, wpływowe instytucje i rynki wewnętrzne. W celu zaspokojenia potrzeb klientów firmy muszą stworzyć sieć powiązań łączącą wszystkie wymienione rynki, w ramach której każdy z nich, będąc elementem sieci, ma udział w tworzeniu produktu (wartości) dla klienta.

Kolejnym założeniem marketingu relacji jest koncentracja na utrzymaniu klienta. Powoduje ona, że zwraca się większą uwagę na jakość obsługi klienta. Od sposobu, w jaki zostanie on obsłużony zależy, czy wróci on ponownie, dlatego w marketingu relacji kładzie się nacisk na przygotowanie i kulturę osobistą tzw. pracowników pierwszego kontaktu. Są to ci pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem i od ich postawy zależy zadowolenie klienta. Kultura obsługi klienta jest wielkością względną, ponieważ składa się na nią element profesjonalizmu, którym powinien wykazać się pracownik, w stopniu zrozumiałym i akceptowalnym przez klienta, a także uprzejmość, wyrażająca szacunek dla klienta jako partnera.

Innym założeniem marketingu relacji jest utrzymywanie stałej relacji z klientem. Jest relacja dwukierunkowa, polegająca na przekazywaniu informacji w obu kierunkach, zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i przez klienta. Dzięki temu firma może szybko reagować na zmiany dokonujące się w jej otoczeniu. W ramach komunikacji firma przesyła informacje o nowej ofercie, a w zamian może lepiej poznać klienta i jego potrzeby oraz ustalić najbardziej dogodnie formy współpracy. Inicjatorem komunikacji może być zarówno firma, przedstawiając produkt, jak i klient, który przedstawia swój problem pytając o ofertę. W tym wypadku ważny jest sposób, w jaki firma reaguje na potrzebę klienta: powinien on zauważyć, że został potraktowany priorytetowo, a zaspokojenie jego potrzeby jest ważne także dla firmy.

<sup>6</sup> I.H. Gordon: *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001 s. 280–285.

<sup>7</sup> Tamże s. 285–290.

<sup>8</sup> P. Kwiatek, Z. Waśkowski: *Marketing relacji*. dz. cyt. s. 311.

Do założeń marketingu relacji należy indywidualizacja, czyli indywidualne podejście do klienta. Oznacza ona dostarczanie klientowi produktów zgodnych z jego indywidualnymi potrzebami i preferencjami. Może to wiązać się z wykonywaniem jednorazowych produktów, tylko dla wybranego klienta, ale także indywidualne traktowanie klienta. Zwraca się uwagę, że indywidualne podejście do klienta ma często większe znaczenie niż dostarczanie jednorazowych produktów. Chodzi bowiem o poczucie klienta, że jest wyjątkowy i zasługuje na wyjątkowe traktowanie<sup>9</sup>.

W porównaniu z wcześniej stosowanym marketingiem transakcyjnym, pozyskiwanie klienta odbywa się z intencją utrzymania go na dłużej. Odbywa się ono z wykorzystaniem wielu działań promocyjnych i akwizycyjnych. Utrzymanie go na dłużej wiąże się z *systematycznym budowaniem jego zaufania, gotowością realizacji jego indywidualnych potrzeb, nawiązywaniem kontaktów w celu poszukiwania możliwości wzrostu jego satysfakcji ze współpracy (...)*<sup>10</sup>. Wiąże się to z *rozwijaniem klienta*, czyli swego rodzaju jego edukacją, polegającą na dostarczaniu mu informacji dotyczących produktów firmy, kierunków jej rozwoju itd. Jest to zadanie pracowników bezpośrednio kontaktujących się klientami. Przyпуска się, że w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu firmy, jej pracownicy również często będą sprzedawać informacje o produktach, co same produkty.

W utrzymaniu klientów znacząca rolę odgrywają programy lojalnościowe, w ramach których otrzymują oni specjalne przywileje i nagrody. Cechują się one atrakcyjnością dla klientów, dzięki czemu chętniej wiążą się z firmą i trudniej podejmują decyzję o zerwaniu relacji oraz przejściu do konkurencji. W praktyce firmy sporządzają różnego rodzaju bazy danych, listy klientów i posługują się Internetem, aby mając wiedzę o klientach podtrzymywać relacje z nimi poprzez systematyczne dostarczanie im informacji i rozwijanie ich.

W marketingu relacji akcentuje się tzw. marketing wewnętrzny, skierowany do pracowników firmy, zwłaszcza mających bezpośredni kontakt z klientem. Przyjmuje się, że pracownicy są najcenniejszym kapitałem firmy. Głównymi elementami marketingu wewnętrznego, będącymi jednocześnie jego celami, są: *motywacja i satysfakcja pracownika, orientacja na konsumenta i jego satysfakcję, koordynacja wewnętrzna i integracja, marketingowe podejście do wymienionych wyżej, implementacja strategii przedsiębiorstwa lub strategii funkcjonalnych*<sup>11</sup>. Stosowanie marketingu wewnętrznego zakłada postrzeganie pracowników nie jako siły roboczej, ale jako wizytówkę firmy. Dlatego powinni być oni odpowiednio przygotowani do pełnionych funkcji, a także chętni i gotowi do

<sup>9</sup> I.H. Gordon: *Relacje z klientem*. dz. cyt. s. 280–282.

<sup>10</sup> P. Kwiatek, Z. Waśkowski: *Marketing relacji*. dz. cyt. s. 320.

<sup>11</sup> E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec: *Marketing partnerski. Wybrane problemy*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2008 s. 33.

obsługi i satysfakcjonowania klientów. Oznacza to, że oni sami, jako wewnętrzni klienci firmy, powinni być zadowoleni i usatysfakcjonowani z wykonywanej pracy, dzięki czemu mogą się łatwiej utożsamiać z firmą i jej działalnością. Ma temu sprzyjać stworzenie odpowiednich systemów motywacyjnych dla pracowników oraz zaspokajających ich potrzeby, co jest warunkiem pozytywnego postrzegania pracodawcy i zmniejszenia fluktuacji kadr. Pracownicy powinni być także przygotowywani do współpracy ze sobą, aby wspólnie czuli się odpowiedzialni za realizację misji firmy i obsługę klienta<sup>12</sup>.

Marketing relacji uwypatnia także jakość produktu. Istnieje wiele definicji jakości; na uwagę zasługuje zwłaszcza model jakości usług, w którym uwzględnia się dwa jej wymiary: jakość techniczną, czyli to, co klient otrzymuje, oraz jakość funkcjonalną, czyli sposób, w jaki usługa jest świadczona. Przyjmuje się, że klient jest zainteresowany nie tylko produktem, ale także sposobem przekazania mu go, to znaczy przebiegiem świadczenia usługi. Oba te wymiary, ważne dla klienta, wzajemnie się uzupełniają oraz określają wizerunek firmy, a przez to budują opinię klienta o niej i o świadczonych przez nią usługach. Oznacza to, że jakość usług nie jest określana jedynie obiektywnie, na podstawie wcześniej przyjętych norm, ale ma charakter subiektywny, ponieważ klient określa ją jako zgodność z oczekiwaniami i potrzebami. W marketingu relacji zwraca się uwagę na lukę, jaka powstaje między tym, czego klient oczekuje, a tym, co otrzymuje, jakkolwiek dostrzega się także inne niezgodności: między oczekiwaniami klienta a oceną kierownictwa firmy, między oceną kierownictwa a normami jakości, między normami jakości a rzeczywiście wykonaną usługą, między wykonaniem usługi, a jej wyobrażeniem przedstawionym klientowi<sup>13</sup>.

## II. Jakość a duszpasterstwo

Z punktu widzenia marketingu, Kościół przypomina instytucje usługowe, dostarczając wartości osobom ze swego otoczenia i w ten sposób zaspokajając ich potrzeby. Duszpasterstwo można postrzegać zatem jako proces zaspokajania potrzeb wierzących. Marketing relacji, skupiający się na podtrzymywaniu relacji z klientem, może być pomocny w utrzymaniu i rozwijaniu więzi z wiernymi. Może się okazać pomocny w sytuacji, gdy wiele osób rozluźnia swoje więzi z Kościołem, a coraz częstszym zjawiskiem jest ich zrywanie.

Z punktu widzenia duszpasterstwa, podstawowym komponentem marketingu relacji, jest jakość. Wiąże się ona z wartościami, jakie Kościół przekazuje ludziom. Dla działalności pastoralnej ważna jest zarówno jakość techniczna, czyli to, co adresaci duszpasterstwa otrzymują, jak i jakość funkcjonalna, czyli sposób,

<sup>12</sup> J. O t t o. *Marketing relacji*. dz. cyt. s. 187.

<sup>13</sup> Tamże s. 126–131.

w jaki je otrzymują. Jakość funkcjonalna to także sposób, w jaki duszpasterstwo jest prowadzone<sup>14</sup>.

Kościół oferuje najwyższą możliwą wartość (jakość), jaką można zaoferować człowiekowi. Jest nią orędzie zbawcze Jezusa Chrystusa. Dzięki posłudze pastoralnej Kościoła człowiek otrzymuje zaproszenie od Boga do Jedności z Nim, zarówno w wymiarze doczesnym, jak i wiecznym. Ponadto, Kościół otrzymał od Chrystusa wszelkie potrzebne środki, aby cel ten został zrealizowany. Są to przede wszystkim: słowo Boże, sakramenty i miłość Boża. Przez realizację funkcji wychowawczej Kościół uczy ponadto chrześcijańskiego stylu życia, w którym ustalone są sposoby odniesienia człowieka do otoczenia, w którym żyje, czyli do ludzi i przyrody, jak również określony jest stosunek człowieka do przeszłości i przyszłości.

Badania naukowe i doświadczenie duszpasterskie wskazują jednak, że ta najlepsza „oferta” Kościoła jest coraz częściej niedoceniana, a niejednokrotnie odrzucana przez współczesnych ludzi<sup>15</sup>. Model marketingu relacji wskazuje na pięć możliwych przyczyn, które nazywane są lukami. Pierwsza przyczyna to niezgodność między oczekiwaniami adresatów a oceną tych oczekiwań przez odpowiedzialnych za duszpasterstwo<sup>16</sup>. Dobra nowina adresowana jest do wszystkich ludzi, jednak nie wszyscy są na nią otwarci w taki sam sposób. Nie chodzi tylko o stopień gotowości przyjęcia orędzia ewangelicznego, ale aspekttywne podejście adresatów orędzia zbawczego do jego treści. Indywidualizm współczesnych ludzi sprawia, że adresaci skupiają się w odbiorze na jednych elementach dając im pierwszeństwo przed innymi, zamiast otwierać się na całość depozytu wiary<sup>17</sup>. Ten selektywizm jest wynikiem wielu czynników, m.in. wychowania, środowiska życia, potrzeb, dążeń itd.

Takie indywidualistyczne i selektywne podejście do orędzia zbawczego jest przyczyną nieporozumień i problemów. Duszpasterze, nie mający dostatecznej znajomości adresatów Dobrej Nowiny i rozeznania w ich potrzebach kierują do nich orędzie w sposób niedostosowany do ich oczekiwań, który jest odbierany przez nich jako nietrafiony i nieatrakcyjny. Interpretują oni jednak ten przekaz w ten sposób, że to orędzie zbawcze jest nieaktualne, a Kościół niedostosowany

<sup>14</sup> W niniejszym opracowaniu przyjęto, że otoczenie Kościoła oznacza ludzi pozostających poza nim oraz pasywna część laikatu. Pojęcie marketingu wewnętrznego odnosi się do działań dotyczących przede wszystkim duchowieństwa jako elementu aktywnego w Kościele, osób konsekrowanych i do aktywnej części laikatu.

<sup>15</sup> Por. J. M a r i a ń s k i: *Katolicyzm polski – ciągłość i zmiana. Studium socjologiczne*. Kraków: WAM 2011 s. 35.

<sup>16</sup> Por. E. F l e j t e r s k a, L. G r a c z, G. R o s a, A. S m a l e c: *Marketing partnerski*. dz. cyt. s. 48.

<sup>17</sup> Por. M. P o l a k: „*Duszpasterskie nawrócenie*” jako wyraz nowej ewangelizacji w warunkach rozwiniętego modernizmu. „*Teologia Praktyczna*” 12:2011 s. 26–35.

do realiów współczesnego świata<sup>18</sup>. Aby zatem duszpasterstwo miało możliwość bycia skutecznym, potrzebne jest poznanie jego adresatów, a przede wszystkim ich świata wartości i oczekiwań.

W dostosowywaniu przekazu orędzia zbawczego do odbiorców i ich potrzeb możliwe są jednak do popełnienia różnorakie błędy. Najpoważniejszym jest ograniczenie treści przekazu. Motywowane może ono być trudnością w akceptacji przez współczesnych adresatów, poprawnością polityczną lub innymi względami. Duszpasterze nie mogą jednak zaniechać głoszenia Dobrej Nowiny w jej całości. Przekaz jej powinni jednak zacząć od treści oczekiwanych przez adresatów w pierwszej kolejności, następnie uzupełniając całość pozostałymi treściami, ukazując ich komplementarność i całościowość. Innym błędem jest brak reakcji na zmiany zachodzące w adresatach duszpasterstwa i posługiwania się środkami wyrazu niezrozumiałymi dla nich.

Podobną przyczyną jest niezgodność między duszpasterstwem a treścią komunikacji a jego adresatami. Polega ona na braku dostatecznej komunikacji między odpowiedzialnymi za duszpasterstwo a jego adresatami. Niedostatki w komunikacji powodują różnorakie skutki. Zasadniczym jest brak znajomości Kościoła, jego życia i działalności pastoralnej. Wielu wierzących, nie mając wiedzy o inicjatywach pastoralnych w ich parafiach, dekanatach czy diecezjach, nie może zaangażować się z grupy, ruchy religijne czy inne inicjatywy podejmowane w ich otoczeniu. Jest powodem wysuwania nieuzasadnionych zarzutów pod adresem duchownych. Ich błędem jest jednak brak zorganizowania odpowiednich *public relations*, dzięki którym wszyscy zainteresowani mieliby wiedzę o podejmowanych inicjatywach<sup>19</sup>. Braki w komunikacji powodują także kształtowanie się błędnego obrazu Kościoła i jego działalności. Niepełne informacje dają okazję do tworzenia własnych, nieprawdziwych wyobrażeń, nierzadko stawiających Kościół w niekorzystnym świetle. Takie wyobrażenia są źródłem negatywnego nastawienia do niego, nawet gdy dana osoba nie miała negatywnych doświadczeń lub nie miała ich wcale.

Komunikacja między wiernymi, a także między osobami spoza Kościoła a Kościołem powinna odpowiadać potrzebom tych osób, a jednocześnie ukazywać pełny jego obraz. Jest to ważne we współczesnym świecie, gdyż obraz Kościoła jest często zniekształcany, niejednokrotnie celowo. Jednocześnie przekaz ten powinien być dostosowany do współczesnych odbiorców, z uwzględnieniem

<sup>18</sup> Por. W. P r z y c z y n a: *Rola przepowiadania słowa Bożego kształtowaniu uczniów Chrystusa dziś*. W: *Bądźmy uczniami Chrystusa. Program duszpasterski na rok 2007/2008*. Red. S. S t u ł k o w s k i. Poznań: Księgarnia św. Wojciecha 2007 s. 179–181.

<sup>19</sup> Por. M. P r z y b y s z: *Public relations w nowej ewangelizacji*. W: *Polskie drogi nowej ewangelizacji*. Red. K. Ś w i e ś, D. L i p i e c. Lublin: Wydawnictwo KUL 2014 s. 197–214.

zarówno ich mentalności i potrzeb, jak również sposobami korzystania ze środków komunikacji.

Kolejną możliwą przyczyną odrzucania orędzia chrześcijańskiego jest rozdźwięk między sposobem (jakością), w jaki duszpasterstwo jest realizowane, a sposobem w jaki realizowane być powinno. Normy określające sposób (jakość) realizacji duszpasterstwa zawarte są w prawie kanonicznym, powszechnym i partykularnym, a także w przepisach liturgicznych i innych. W rzeczywistości zdarza się, że działalność pastoralna nie jest realizowana zgodnie z przyjętymi kryteriami, co jest przyczyną dystansowania się wierzących nie tylko od konkretnego duchownego, ale od całego Kościoła, który – jak przyjmują wierzący – on reprezentuje. Zgodność sposobu realizacji duszpasterstwa z jego zasadami (normami) jest przedmiotem troski organów kontrolnych Kościoła na różnych szczeblach organizacyjnych. Należy dołożyć troski, aby funkcja kontroli realizowana była właściwie. Przeciwnym wypadku pojawi się kolejna możliwa przyczyna odrzucenia orędzia chrześcijańskiego, którą jest rozdźwięk między zasady prowadzenia duszpasterstwa, a tym na co zezwalają przełożeni. Brak reakcji na niedociągnięcia lub niewłaściwa reakcja umożliwiają powodowanie kolejnych niedociągnięć<sup>20</sup>.

Inną przyczyną, będącą także źródłem różnorodnych nieporozumień, jest rozbieżność między tym, czego wierni oczekują, a tym co otrzymują<sup>21</sup>. W tym wypadku chodzi o nieuzasadnione oczekiwania. Związane bywają one z szafowaniem sakramentów: chrztu, małżeństwa, Eucharystii, sakramentu pokuty, a także pogrzebu chrześcijańskiego. Źródłem niezadowolenia wierzących jest fakt, że nie zawsze mogą oni otrzymać rozgrzeszenie czy pogrzeb chrześcijański mogą mieć ich bliscy, jak również fakt, że do przyjęcia małżeństwa przez nich czy chrztu przez ich dzieci powinni się oni stosowanie przygotować. Oczekiwania wierzących budowane są na szczątkowej wiedzy religijnej uzupełnianej informacjami z mediów nierzadko laickich. W budowaniu prawdziwej wiedzy o życiu chrześcijańskim, w kształtowaniu oczekiwań i budzeniu potrzeb religijnych konieczna jest katecheza, zwłaszcza o charakterze inicjacyjnym i mistagogicznym.

### III. Komunikacja a duszpasterstwo

W marketingu relacji komunikacja ma duże znaczenie. Cechuje się ona tym, że przekaz informacji odbywa się w dwóch kierunkach: od firmy do klienta i klienta do firmy. Jest to nowe podejście do komunikacji, ponieważ w marketingu transakcyjnym komunikacja jest jednostronna, podająca klientowi informacje

<sup>20</sup> Por. S. Hołownia: *Odnowa wizerunku Kościoła. Jak? W: Rok wiary – rok odnowy*. Red. K. Kaucha, A. Pietrzak, W. Rebeta. Lublin: Wydawnictwo KUL 2013 s. 184-193.

<sup>21</sup> A. Krukowska-Miler: *Jakość usług*. W: *Zarządzanie marketingiem*. dz. cyt. s. 75.



o produkcie, nie podająca natomiast informacji zwrotnej o reakcji klienta na produkt.

Wyakcentowanie komunikacji dwustronnej w marketingu relacji sprawia, że może być on stosowany zwłaszcza w duszpasterstwie indywidualnym, a także w posłudze pastoralnej wobec grup. Duszpasterstwo ogólne, mające charakter masowy, opiera się na komunikacji jednostronnej. Przekaz odbywa się w kierunku od duszpasterza do wiernych i nie oczekuje się komunikatu zwrotnego. Jednakże, we współczesnych uwarunkowaniach duszpasterstwa, gdy następuje indywidualizacja życia społecznego, także w aspekcie religijnym, oraz selektywizm w podejściu do treści religijnych, konieczne jest większe otwarcie się na informacje wychodzące od wiernych i otoczenia Kościoła. Dzięki temu w większym stopniu możliwe jest m.in. korygowanie błędnych opinii i przekonań.

Współczesne wyzwania, przed którymi staje Kościół sprawiają, że w duszpasterstwie zwyczajnym, adresowanym do wszystkich wierzących, należy zwrócić większą uwagę na indywidualne podejście do nich. Kościół na przestrzeni wieków wykształcił wiele form oddziaływania indywidualnego. Do najczęściej stosowanych w Polsce należą: wizyta duszpasterska zwana kolędą<sup>22</sup>, odwiedziny duszpasterskie chorych, niepełnosprawnych i starszych w domach rodzinnych, szpitalach i domach opieki, rozmowy duszpasterskie w kancelarii parafialnej, a także wiele innych. Wszystkie te formy oddziaływania pastoralnego wymagają odnowy, a przede wszystkim wyakcentowania w nich dialogu duszpasterskiego. W wielu wypadkach konieczne są zmiany o charakterze organizacyjnym, zwłaszcza w odniesieniu do odwiedzin kolędowych. Konieczne jest poświęcenie większej uwagi niż dotychczas odwiedzonym rodzinom i ich członkom, zarówno tym, którzy oczekują wizyty duszpasterza, jak i tym, którzy odwiedziny traktują jedynie formalnie. Dialog z rodziną umożliwia poznanie jej rzeczywistych problemów, potrzeb i oczekiwań, nie tylko artykułowanych na podstawie obiegowych opinii. Odwiedziny kolędowe mogą stać się dzięki temu początkiem indywidualnej lub grupowej pracy z rodziną.

Podobnie, odnowy wymagają inne odwiedziny wierzących. Powinny one stać się mniej formalne, a większym stopniu umożliwiające prowadzenie dialogu duszpasterskiego, zmierzającego do poznania wiernych i ich potrzeb religijnych, w celu ich zaspokojenia<sup>23</sup>. Dowartościowania wymaga duszpasterstwo w kancelarii parafialnej. Załatwianie takich spraw, jak pogrzeb, ślub, chrzest, czy przyjmowanie intencji mszalnych daje okazję do rozmów duszpasterskich z parafia-

<sup>22</sup> Por. W. Śmigiel: *Wizyta duszpasterska, zwana kolędą, jako szansa na ewangelizację osób dystansujących się od Kościoła*. „Teologia Praktyczna” 14:2013 s. 113–122.

<sup>23</sup> Por. D. Lipiec: *Odwiedziny duszpasterskie rodzin*. W: *Duszpasterstwo rodzin. Refleksja naukowa i działalność pastoralna*. Red. R. Kamiński, G. Pyżlak, J. Gołęń. Rzeszów: Wydawnictwo Diecezjalne 2013 s. 418–425.

nami i wiernymi spoza parafii. Nierzadko są to osoby niesystematycznie uczestniczące w życiu religijnym swoich wspólnot, dlatego rozmowa w kancelarii może stanowić początek indywidualnego oddziaływania na nie.

Stosowanie marketingu relacji na coraz większą skalę, zmierzające do utrzymania klienta, zwraca uwagę na konieczność rozwoju form duszpasterstwa indywidualnego. Należą do nich: rozmowa duszpasterska, duszpasterstwo przez telefon, poradnictwo duszpasterskie. Można do nich zaliczyć także duszpasterstwo w konfesjonale, a także nowe formy rozwijające się dzięki mediom elektronicznym. Interakcję z wiernymi umożliwia telefonia komórkowa i Internet. Ten ostatni umożliwia nie tylko wymianę danych, ale także zbieranie informacji o potrzebach wierzących i kierowanie dopasowanej do nich „oferty” pastoralnej.

Skuteczne stosowanie marketingu relacji jest możliwe dzięki bazom danych, jakie przedsiębiorstwa posiadają w swoich archiwach. Są to dane o klientach, takie jak ich cechy psychograficzne, demograficzne, geograficzne i historyczne. Umożliwiają one skonstruowanie indywidualnej oferty dla nich. Dane te firmy budują samodzielnie lub kupują od firm i instytucji zewnętrznych<sup>24</sup>.

Kościół w tej mierze wyprzedził działanie firm komercyjnych, w tym usługowych, dostrzegając w bazach danych pomoc w realizacji swego posłannictwa. Najczęściej spotykanymi bazami danych są kartoteki parafialne, zawierające dane demograficzne oraz charakteryzujące życie religijne rodzin i religijność poszczególnych parafian. Dane w kartotekach są systematycznie aktualizowane, zwłaszcza podczas wizyty kolędowej. Kartoteki te często wykorzystywane były w celu identyfikacji parafian, a także określania ich prawa do korzystania z posług duszpasterskich. Zwracano jednakże uwagę na konieczność wykorzystywania danych demograficznych o parafianach w celu objęcia ich szczególną troską pastoralną. Chodziło zwłaszcza o osoby chore, które postulowano odwiedzać systematycznie i udzielać im sakramentu pokuty i pojednania, Eucharystię oraz sakramentu chorych. Postulowano przy tym objąć pastoralną troską domowników i rodzinę chorego, którzy także wymagali wsparcia duchowego, psychicznego i nierzadko materialnego ze strony parafii. Podobnie, postulowano także tworzyć listy osób niepełnosprawnych, którzy powinni zostać objęci troską duszpasterską ze strony proboszcza i jego współpracowników<sup>25</sup>. Odrębne bazy danych tworzone są przez parafialne zespoły Caritas. Zawarte w nich informacje służą nie tylko dokumentowaniu działalności charytatywnej, ale także nadawaniu jej charakteru systematycznego i organizowania jej w sposób adekwatny do potrzeb ubogich. Posiadanie baz danych o parafianach pozwala na realizację takich ini-

<sup>24</sup> W. W e r e d a: *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*. Warszawa: Difin 2009 s. 97–109.

<sup>25</sup> Zob. T. F e d o r o w i c z: *Duszpasterze Niewidomych* s. 16 (mps w Archiwum Krajowego Duszpasterstwa Niewidomych w Warszawie).

cyjatyw pastoralnych, jak: wysyłanie życzeń jubilatam, zaproszeń na uroczystości parafialne i innych.

Posiadanie baz danych o wiernych potrzebne jest także w realizacji duszpasterstwa indywidualnego na szczeblu ponadparafialnym. Dzięki zgromadzonym informacjom możliwe są do zrealizowania takie inicjatywy, jak: przesyłanie fragmentów Pisma św., rozważań, wypisów prasowych o życiu Kościoła i innych treści religijnych przez sieć komórkową (jako SMS) lub przez Internet do zainteresowanych takimi treściami. Bazy danych pozwalają również prowadzenie korespondencji z wierzącymi. Prowadzona niegdyś korespondencja tradycyjna zastępowana jest korespondencją elektroniczną, która jest szybsza i tańsza. Korespondowanie jest szczególnie przydatne w duszpasterstwie grupowym i katechizacyjnym, gdy wierzący na co dzień nie spotykają się ze sobą i duszpasterzami, a konieczne jest podtrzymywanie i rozwijanie więzi istniejących między nimi.

#### **IV. Marketing wewnętrzny a duszpasterstwo**

Marketing wewnętrzny polega na *szkoleniu, informowaniu i motywowaniu pracowników do lepszej obsługi klientów*<sup>26</sup>. Opiera się on na przekonaniu, że powodzenie przedsiębiorstwa w znacznie mierze zależy od jego pracowników. W modelu marketingu relacji przyjmuje się, że wszyscy pracownicy firmy, nie tylko bezpośrednio stykający się z klientami, powinni być nastawieni na ich usatysfakcjonowanie, jakkolwiek dostrzega się wiodącą rolę pracowników stykających się z klientami. Zauważono, że końcowy efekt, którym jest utrzymanie klientów, zależy od wszystkich pracowników, ich nastawienia i wzajemnych relacji<sup>27</sup>. Z tego powodu pracowników postrzega się jako najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa<sup>28</sup>.

Dowartościowanie marketingu wewnętrznego implikuje precyzyjne określenie jego celów. Cele te dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne oraz na strategiczne i taktyczne, w ten sposób, że przenikają się one nawzajem. Cele wewnętrzne strategiczne to: motywowanie pracowników, budowanie ich świadomości o kliencie i ich zadowolenie; cele zewnętrzne strategiczne to: zdobycie klientów i ich utrzymanie. Do celów wewnętrznych zalicza się kształtowanie postaw i zachowań menedżerów oraz poprawę know-how pracowników, natomiast do

<sup>26</sup> E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec: *Marketing partnerski*, dz. cyt. s. 33.

<sup>27</sup> Tamże s. 30.

<sup>28</sup> J. Otto. *Marketing relacji*. dz. cyt. s. 161.

zewewnętrznych taktycznych odróżnianie własnej firmy od konkurencyjnych i budowanie zadowolenia klientów<sup>29</sup>.

W Kościele niemal wszystkie te cele są realizowane. Strategiczne cele zewnętrzne są realizowane przez apostołstwo, duszpasterstwo i świadectwo życia chrześcijańskiego. Realizacji zewnętrznych celów taktycznych towarzyszy troska o budowanie tożsamości Kościoła dobro jego członków, jakim jest zbawienie. Wewnętrzne cele taktyczne realizowane są przez formację duchową, ludzką i intelektualną odpowiedzialnych za duszpasterstwo. Z formacją duchową, intelektualną i pastoralną związana jest realizacja strategicznych celów wewnętrznych. Formacja do odpowiedzialności za Kościół oraz do aktywnego zaangażowania w jego rozwój wynika z przesłanek teologicznych<sup>30</sup>. Przesłanki wynikające z modelu marketingu partnerskiego potwierdzają jedynie słuszność kryteriów teologicznych, które mają charakter humanistyczny, stawiając osobę ludzką w centrum aktywności kościelnej. Nietrudno zauważyć również, że skupienie się na zaspokajaniu potrzeb klienta, charakterystyczne dla marketingu partnerskiego, jest odbiciem służebnego charakteru Kościoła i jego działalności względem człowieka.

Wydaje się, że spośród celów marketingu wewnętrznego dowartościowania w duszpasterstwie wymaga zadowolenie pracowników. Chodzi tu o zarówno o duchownych, jak i o osoby konsekrowane i świeckie zaangażowane w duszpasterstwo. W naukach o zarządzaniu zauważono, że *zadowolenie pracownika staje się wstępnym wymogiem dla uzyskania zadowolenia klienta. Wysoce wiarygodne jest stwierdzenie, iż niezadowolony pracownik może powodować niezadowolenie klienta. Oceny te odnoszą się w szczególności do pracowników mających kontakt bezpośredni z klientami*<sup>31</sup>. Spostrzeżenie to można odnieść do duchownych i ich pomocników bezpośrednio zaangażowanych w duszpasterstwo, takich jak proboszczowie, wikariusze, kapelani, prefekci itd. Osoby te powinny mieć satysfakcję z wykonywanej posługi<sup>32</sup>.

Satysfakcja ta wynika jednakże nie tylko z efektów pracy pastoralnej i udanych relacji w wiernymi i innymi osobami z otoczenia, lecz także z relacji z przełożonymi. W naukach o zarządzaniu zauważono, że *myśl o potrzebie posiadania zadowolonych pracowników należałoby odnieść również do kadry menedżerskiej. Jeśli wymaga ona od pracowników umiejętności najlepszego usatysfakcjo-*

<sup>29</sup> E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa, A. Smalec: *Marketing partnerski*. dz. cyt. s. 35.

<sup>30</sup> Por. D. Lipiec: *Formacja pastoralna prezbitera*. „Studia Teologiczne. Białystok-Drohiczyń-Lomża” 23:2005 s. 151–164.

<sup>31</sup> J. Otto. *Marketing relacji*. dz. cyt. s. 178.

<sup>32</sup> Por. J. Michalik: *Troska o więzi braterskie we wspólnocie Kościoła*. W: *Kościół naszym domem. Program duszpasterski na rok 2011/2012*. Red. S. Stulkowski. Poznań: Wydawnictwo Święty Wojciech 2011 s. 223–228.

nowania klienta, to powinna również potrafić zaspokoić jego potrzeby w stopniu gwarantującym zadowolenie<sup>33</sup>. Myśl ta przypomina nauczanie Kościoła o służebnym charakterze urzędów kościelnych, a także zasadę pomocniczości, która wskazuje na konieczność wspierania duszpasterzy i ich pomocników przez instytucje ponadparafialne.

## V. Zakończenie

W aktualnej rzeczywistości społeczno-religijnej, cechującej się coraz większym indywidualizmem i selektywizmem wierzących, stosowanie marketingu relacji może być pomocne w realizacji działalności pastoralnej. Marketing relacji skoncentrowany jest na pojedynczych adresatach towarów i usług, dlatego wykorzystanie jego zasad może okazać się skuteczne w duszpasterstwie indywidualnym i wspomagać realizację duszpasterstwa zwyczajnego. Indywidualne podejście do ludzi w marketingu relacji odpowiada personalizmowi chrześcijańskiemu, w myśl którego w centrum zainteresowania Kościoła jest osoba ludzka. Stosowanie marketingu relacji, którego istotą jest skoncentrowanie na kliencie i zatrzymaniu go może być pomocne w długotrwałym przywiązywaniu wiernych do Kościoła, a przez to w przeciwstawianiu się tendencji do odchodzenia od niego.

## Bibliografia

- Fedorowicz T.: *Duszpasterze Niewidomych* s. 16 (mps w Archiwum Krajowego Duszpasterstwa Niewidomych w Warszawie).
- Flejterska E., Gracz L., Rosa G., Smalec A.: *Marketing partnerski. Wybrane problemy*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2008.
- Gordon I.H.: *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2001.
- Hołownia S.: *Odnowa wizerunku Kościoła. Jak?* W: *Rok wiary – rok odnowy*. Red. K. Kaucha, A. Pietrzak, W. Rebeta. Lublin: Wydawnictwo KUL 2013 s. 183-196.
- Kamiński R.: *Duszpasterstwo*. W: *Leksykon teologii pastoralnej*. Red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski. Lublin: TN KUL 2006 s. 201-209.
- Kwiatk P., Waśkowski Z.: *Marketing relacji*. W: *Kompendium wiedzy o marketingu*. Red. B. Pilarczyk, H. Mruk. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007 s. 311-326.
- Lipiec D.: *Formacja pastoralna prezbitera*. „Studia Teologiczne. Białystok-Drohiczyń-Lomża” 23:2005 s. 151-164.
- Lipiec D.: *Odwiedziny duszpasterskie rodzin*. W: *Duszpasterstwo rodzin. Refleksja naukowa i działalność pastoralna*. Red. R. Kamiński, G. Pyżlak, J. Goleń. Rzeszów: Wydawnictwo Diecezjalne 2013 s. 418-431.

<sup>33</sup> J. Otto: *Marketing relacji*. dz. cyt. s. 178.

- Mariański J.: *Katolicyzm polski – ciągłość i zmiana. Studium socjologiczne*. Kraków: WAM 2011.
- Michalik J.: *Troska o więzi braterskie we wspólnocie Kościoła*. W: *Kościół naszym domem. Program duszpasterski na rok 2011/2012*. Red. S. Stułkowski. Poznań: Wydawnictwo Święty Wojciech 2011 s. 219-232.
- Otto J.: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck 2001.
- Polak M.: „Duszpasterskie nawrócenie” jako wyraz nowej ewangelizacji w warunkach rozwiniętego modernizmu. „Teologia Praktyczna” 12:2011 s. 25-40.
- Przybysz M.: *Public relations w nowej ewangelizacji*. W: *Polskie drogi nowej ewangelizacji*. Red. K. Święs, D. Lipiec. Lublin: Wydawnictwo KUL 2014 s. 173-196.
- Przyczyna W.: *Rola przepowiadania słowa Bożego kształtowaniu uczniów Chrystusa dziś*. W: *Bądźmy uczniami Chrystusa. Program duszpasterski na rok 2007/2008*. Red. S. Stułkowski. Poznań: Księgarnia św. Wojciecha 2007 s. 179-190.
- Sowier-Kasprzyk I.: *Marketing partnerski w usługach*. W: *Zarządzanie marketingiem w organizacjach usługowych*. Red. K. Stala, A. Widawska-Stanisiz. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej 2008 s. 53.
- Śmigiel W.: *Wizyta duszpasterska, zwana kolędą, jako szansa na ewangelizację osób dystansujących się od Kościoła*. „Teologia praktyczna” 14:2013 s. 113-122.
- Wereda W.: *Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) a postępowanie nabywców na rynku usług*. Warszawa: Difin 2009.

#### ABSTRACT

##### **Relationship marketing and pastoral ministry**

Pastoral care is an organized saving activity of the Church. To improve its effectiveness it makes use of the achievements of non-theological sciences, one of which is marketing. Making use of the theory of partnership marketing is of particular importance. It is focused on the customer retention, therefore the rules of it can also be applied in the circumstances of secularization and individualization of the social life. These processes result in maintaining the distance to the Church and in leaving the Church. The article presents the essence of relationship marketing, as well as the relationships between the quality, communication, inner marketing and pastoral care.

**Key words:** pastoral care, the organization of pastoral care, relationship marketing, partnership Marketing.

**Słowa kluczowe:** duszpasterstwo, organizacja duszpasterstwa, marketing relacji, marketing partnerski.