

KS. DARIUSZ LIPIEC<sup>1</sup>

## MARKETING W PARAFII

Według nauczania Soboru Watykańskiego II, parafia jest miejscem urzeczywistniania się wspólnoty wierzących w Jezusa Chrystusa przez głoszenie słowa Bożego, życie wiarą w miłości braterskiej, sprawowanie liturgii, zwłaszcza celebrację Eucharystii. We wspólnocie parafialnej istnieją wielorakie więzy, przede wszystkim łączące wiernych z Chrystusem, a także wzajemnie między sobą. Niedomaganiem współczesnych parafii jest to, że nie są one w pełni wspólnotami. Różnorakie uwarunkowania egzystencjalne poszczególnych parafian oraz ich postawy i religijność sprawiają, że w parafiach istnieje anonimowość, zaś potrzeby religijne wiernych zaspokajane są w sposób indywidualny. Niestety, „nie ma bezpośredniej drogi przekształcenia anonimowej masy parafian w prawdziwą wspólnotę religijną. Nie można tej sprawy rozwiązać odgórnym nakazem biskupa czy proboszcza. Zamiana parafii we wspólnotę religijną może dokonać się przez rozwój jej struktury wspólnotowej i przez ukierunkowanie jej działalności na budowanie wspólnoty”<sup>2</sup>. Pomocne w tym procesie może okazać się stosowanie zasad i metod marketingu, wykorzystywanych zwłaszcza w organizacjach non-profit.

### 1. Orientacja marketingowa parafii

Marketing rozumiany jest współcześnie jako „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną, przez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów

---

<sup>1</sup> Dariusz Lipiec – ks. dr hab. teologii pastoralnej, prof. KUL; prezbiter diecezji siedleckiej, kierownik Katedry Organizacji Duszpasterstwa KUL, członek: Towarzystwa Naukowego KUL, Polskiego Stowarzyszenia Pastoralistów, Post-Netzwerks der mittel- und osteuropäischen Pastoraltheologinnen und Pastoraltheologen; autor książki *Duszpasterstwo niewidomych i słabowidzących w Polsce. Studium teologicznopastoralne* (Lublin 2011) oraz kilkudziesięciu artykułów z zakresu teologii pastoralnej, a zwłaszcza apostołstwa świeckich, duszpasterstwa niepełnosprawnych i organizacji duszpasterstwa. Adres do korespondencji: 20-039 Lublin, ul. Radziszewskiego 7; e-mail: dlipiec@kul.pl.

<sup>2</sup> R. Kamiński, *Parafia*, w: *Leksykon teologii pastoralnej*, red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski, Lublin: Towarzystwo naukowe KUL 2006, s. 591.

i wartości”<sup>3</sup>. Jest on postrzegany jako proces zmian, mający charakter ciągły, dotyczący relacji podmiotów komercyjnych i niekomercyjnych z ich rynkiem, który podlega nieustannym przemianom. Dynamiczny rozwój marketingu i badań nad nim dokonał się w latach 50. XX wieku. Przedsiębiorstwa przemysłowe zaczęły przyjmować wówczas orientację marketingową, w myśl której proces produkcyjny zaczyna się od poznania potrzeb klientów. Orientacja marketingowa zaczęła wypierać dominującą wcześniej orientację sprzedażową, polegającą na wysiłkach przedsiębiorstw zmierzających do upłynnienia wytwarzanych towarów. Celem orientacji sprzedażowej było zbycie jak największej ilości wyrobów jak największej ilości pozyskanych klientów. Orientacja ta z kolei zastąpiła dominującą wcześniej orientację produkcyjną przedsiębiorstw, które skupiały się na jak największej produkcji. Popyt bowiem przekraczał podaż, czyli możliwości wytwórcze firm. W sytuacji nasycania się rynku przedsiębiorstwa przemysłowe przyjmowały stopniowo orientację sprzedażową, a gdy klienci stawali się coraz bardziej wybredni i szukali towarów bardziej odpowiadających ich potrzebom – orientację marketingową. W ten sposób przedsiębiorstwa zaczęły wytwarzać to, czego oczekiwali nabywcy, nie zaś to, co potrafiły. Przyjąwszy orientację marketingową przedsiębiorstwa zaczęły oferować towary i usługi nieznane wcześniej, w celu zaspokojenia oczekiwań klientów, a także – co budzi pewne kontrowersje – podjęły wysiłki w celu rozbudzania i kształtowania nowych potrzeb klientów, wcześniej im nieznanymi<sup>4</sup>.

W latach 70. ubiegłego stulecia odkryto, że orientację marketingową można stosować także w organizacjach nie nastawionych na zysk. Koncepcje i narzędzia marketingowe mogą przyczyniać się do zwiększenia efektywności działań organizacji non-profit, wpływając na życie społeczeństwa i krzewiąc w nim różnorakie idee, najczęściej społecznie użyteczne. Od lat 90. XX wieku prowadzone są badania i stosuje się marketing relacji, zwany także marketingiem partnerskim, którego istotą jest pozyskanie i utrzymywanie relacji z klientem<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2002, s. 39-40.

<sup>4</sup> H. Mruk, R. Nestorowicz, *Istota i ewolucja koncepcji marketingu*, w: *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007, s. 12-13.

<sup>5</sup> A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Warszawa: Difin 2007, s. 49-50.

Wraz z poszerzaniem się zakresu stosowania marketingu zmieniała się także jego koncepcja. „Współczesna koncepcja marketingu przyjmuje za punkt wyjścia człowieka oraz jego potrzeby i pragnienia. W związku z tym zadaniem marketingu jest usatysfakcjonowanie konsumenta poprzez najpełniejsze zaspokojenie jego potrzeb i pragnień. Marketing jest wykorzystywany przez tego uczestnika procesów wymiany, który od partnera oczekuje pewnych reakcji (np. zakupu, pieniężnego wydatku, zmiany zachowania, zadośćuczynienia). W definicjach marketingu nawiązujących do istoty wymiany zawarte jest dążenie do uniwersalizacji marketingu i stosowania związanych z nim zasad, metod i narzędzi w praktycznie każdej gospodarczej i pozagospodarczej działalności człowieka”<sup>6</sup>. Pojawiające się niegdyś wątpliwości dotyczące zasadności stosowania mechanizmów marketingowych w organizacjach niekomercyjnych nie są obecnie brane pod uwagę. Współcześnie podejmujący tę problematykę starają się odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób adaptować reguły ekonomiczne w organizacjach non-profit i wraz z nimi orientację marketingową.

Podobne kontrowersje mogą dotyczyć możliwości stosowania zasad marketingu w Kościele, w tym także w parafii. Analogicznie jednak, jak w przypadku organizacji pozarządowych, można wskazać na różnorakie powody przemawiające za wykorzystaniem reguł marketingu w parafii. Są to: zmniejszająca się liczba wiernych aktywnie uczestnicząca w życiu parafialnym oraz identyfikujących się z Kościołem; coraz bardziej negatywny obraz Kościoła kreowany przez media o nastawieniu liberalnym, oddziałujący zwłaszcza na ludzi młodych; postępujący pluralizm światopoglądowy w społeczeństwie demokratycznym; postępujący spadek poziomu kultury duchowej, a zwłaszcza akceptacji zasad moralnych. Motywy te wskazują na niespotykane wcześniej problemy społeczne, istniejące w społeczeństwie polskim, spośród których wiele można postrzegać jako nowe wyzwania duszpasterskie. Nowe problemy implikują z kolei poszukiwanie nowych sposobów ich rozwiązywania<sup>7</sup>.

Orientacja marketingowa zasadza się na idei wymiany dóbr pomiędzy organizacją a odbiorcami. Analogicznie do organizacji non-profit, wymiana dóbr między duszpasterstwem parafialnym a jego adresatami nosi charakterystyczne cechy. Duszpasterze powinni dostrzegać

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 52.

<sup>7</sup> Por. I. Cieślak, *Przezwyciężyć kryzys parafii*, w: *Nowa ewangelizacja u progu Trzeciego Tysiąclecia. Program duszpasterski na rok 2000/2001*, Katowice: Wydział Duszpasterski Kurii Metropolitalnej 2000, s. 159-168.

i respektować podmiotowość parafian, dążyć do realizacji posłannictwa zbawczego parafii i zaspokajania potrzeb duchowych wiernych oraz oferować parafianom dobra duchowe i materialne, z których korzystanie związane jest z ponoszeniem przez nich określonych kosztów. Koszta należy rozumieć nie tyle jako wydatki poniesione na utrzymanie parafii i duchownych, co rezygnację z niechrześcijańskiego stylu życia i podmiotowe zaangażowanie w życie parafialne.

Kolejna analogia między organizacjami non-profit a parafią dotyczy uwarunkowań stosowania marketingu. Zwraca się uwagę na występowanie czterech głównych uwarunkowań, którymi są: zróżnicowanie odbiorców, różnorodność celów, przewaga charakteru usługowego oferty i kontrola społeczna<sup>8</sup>. Odbiorcy, czyli klienci organizacji III sektora to beneficjenci, nabywcy i publiczność. Beneficjentami są osoby korzystający nieodpłatnie z oferty organizacji, a nabywcami ci, którzy za korzystanie z oferty ponoszą odpłatność częściową lub całkowitą. Mianem publiczności określa się osoby z otoczenia organizacji, bezpośrednio lub pośrednio z nią związane i wspierające jej działalność. Szczególnie cennymi, ze względu na niesienie wsparcia, są wolontariusze oraz darczyńcy, czyli sponsorzy, fundatorzy i mecenasi.

W parafii beneficjentami są wszyscy parafianie, ponieważ do wszystkich skierowane jest, w różnych formach, ewangeliczne orędzie o zbawieniu, do wszystkich zwrócona jest działalność uświęcająca parafii, wszystkich również dotyczy miłość chrześcijańska. Nabywcami w parafii są osoby, które ponoszą koszty materialne lub w postaci usług za otrzymywane dobra duchowe. Wymienić tu można zamawiających intencje mszalne, rodziny grzebiące zmarłych, pary przyjmujące sakrament małżeństwa, rodzice przygotowujący dzieci do Pierwszej Komunii świętej – gdy przygotowują kościół do uroczystości lub wykonują inne prace na rzecz parafii itd.

Publiczność parafii to jej otoczenie, czyli osoby lub ich grupy znajdujące się poza nią. Są to osoby korzystające pośrednio lub pośrednio z dóbr szafowanych przez duszpasterstwo parafialne oraz przyczyniające się do jej rozwoju. Mogą to być podmioty będące poza granicami administracyjnymi parafii, jak i znajdujące się w jej granicach, a formalnie nie będące jej członkami, jak innowiercy czy niewierzący. Parafia poprzez swoje duszpasterstwo oddziałuje na parafie sąsiednie oraz na osoby korzystające z jej działalności pastoralnej. Do takich osób należą

---

<sup>8</sup> Por. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, s. 57.

uczestnicy ślubów, pogrzebów nie będący parafianami, korzystający z pomocy punktu charytatywnego, z sakramentu pokuty i pojednania itd.

Parafia w swojej działalności korzysta z pomocy ofiarodawców zewnętrznych. Mając osobowość cywilnoprawną może być beneficjentem różnego rodzaju darowizn, zarówno finansowych jak i rzeczowych<sup>9</sup>. Poszczególne inicjatywy parafialne bywają także finansowane przez fundatorów, jak tablice, epitafia, czy pomniki. Donatorami parafii są również wolontariusze wywodzący się spoza jej wspólnoty. Do takich należy zaliczyć członków zrzeszeń religijnych istniejących w parafii, które przyciągają również osoby spoza parafii, czy też takich wolontariuszy zaangażowanych w parafialnym zespole Caritas<sup>10</sup>.

Do uwarunkowań orientacji marketingowej parafii należy świadomość jej celów i ich realizacja. Zasadniczym celem parafii, podobnie jak całego Kościoła, którego jest częścią, jest realizacja zbawczej misji zleconej przez Chrystusa. Zbawienie jest tu rozumiane zarówno w aspekcie eschatycznym, jak i doczesnym. W duszpasterstwie parafialnym wymiar eschatyczny zbawienia wyraża się w prowadzeniu wiernych do spotkania z Bogiem w wieczności, aspekt doczesny natomiast w nawiązaniu i pogłębianiu wspólnoty z Bogiem. Parafia realizuje swoje posłannictwo przede wszystkim poprzez urzeczywistnianie trzech funkcji podstawowych Kościoła. Drugim celem parafii jest budowanie Królestwa Bożego w świecie. Cel ten jest ściśle związany z poprzednim. Parafia pełni ponadto szereg funkcji uzupełniających, które wyznaczają cele duszpasterstwu na jej terenie<sup>11</sup>.

Realizacja tych celów w konkretnych uwarunkowaniach społecznych: politycznych, gospodarczych, kulturowych i religijnych wymaga dostosowania „oferty” duszpasterskiej do osób tworzących wspólnotę parafialną. W świetle zasad marketingu oznacza to poznanie potrzeb parafian, aby przez ich zaspokajanie pogłębiać ich nadprzyrodzone więzi

---

<sup>9</sup> Należy zauważyć, że w świetle klasyfikacji ze względu na charakter wymiany dóbr parafia ma cechy organizacji wspólnych korzyści, ponieważ utrzymuje się głównie ze składek swoich członków, jak również cechy organizacji non-profit prowadzących działalność o charakterze komercyjnym, świadczących usługi o pewnym stopniu odpłatności. Przykładem jest tu udostępnianie miejsca na pochówki za odpłatnością.

<sup>10</sup> Por. W. Przygoda, *Apostolski wymiar wolontariatu charytatywnego w Polsce. Studium teologiczno-pastoralne na podstawie badań wolontariuszy z parafialnych zespołów Caritas*, Lublin: TN KUL 2012, s. 78-98.

<sup>11</sup> Por. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit* s. 61-62; M. Olszewski, *Duszpasterstwo parafialne*, Białystok: Kuria Metropolitalna 2005, s. 44-105.

z Bogiem i między sobą oraz wspierać ich w budowaniu Królestwa Bożego.

„Oferta” parafii, podobnie jak organizacji non-profit, ma charakter usługowy. Różni się w ten sposób od oferty przedsiębiorstw przesyłowych, która ma postać głównie produktu materialnego. Marketing w parafii przyjmuje więc postać marketingu usług. „Usługi” w parafii nazywane są zazwyczaj „posługami”. Niematerialność posługi pastoralnej w parafii wiąże się z jej niejednorodnością; duszpasterstwo przejawia się w wielu różnorodnych formach, podejmowanych zależnie od potrzeb wiernych i etapu realizacji celów parafii. Ponadto, niematerialność posługi pastoralnej powoduje jej niejednorodność, co oznacza, że każdorazowo może ona mieć różną jakość, zależnie od duszpasterza, który ją sprawuje, zaangażowania przyjmującego ją parafianina i warunków, w jakich jest sprawowana<sup>12</sup>.

Parafia, podobnie jak organizacje pozarządowe, podlega kontroli społecznej. Kontrola społeczna dla organizacji non-profit ma większe znaczenie niż dla przedsiębiorstw komercyjnych ze względu na społeczny charakter ich usług. Ma ona charakter formalny i nieformalny. Także w przypadku parafii występuje kontrola o charakterze formalnym, realizowana przez władze kościelne oraz, w pewnym zakresie, przez władze państwowe. Tu także dużą rolę gra kontrola nieformalna, realizowana przez parafian – jako kontrola wewnętrzna, oraz przez otoczenie parafii – jako kontrola zewnętrzna. Duże znaczenie pełni w niej opinia publiczna, zainteresowana wiernością posługi jej ewangelicznej inspiracji, intencjami duszpasterzy, wyczulona na ewentualne potknięcia duchownych i świeckich parafian. Nie bez znaczenia jest fakt, że na opinię publiczną mają wpływ media kreujące zniekształcony obraz życia parafialnego, a przez to wypaczające opinię społeczną i jej funkcję krytyczną<sup>13</sup>.

## 2. Określenie adresatów duszpasterstwa parafialnego

Stosowanie marketingu w organizacjach non-profit zasadza się na rozpoznaniu potrzeb w społeczeństwie i stworzeniu długofalowego planu ich zaspokajania, czyli przyjęciu strategii marketingowej. Składa się

<sup>12</sup> Kongregacja do spraw Duchowieństwa, Instrukcja *Kapłan –pasterz i przewodnik wspólnoty parafialnej* nr 27-30; por. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, s. 63-64.

<sup>13</sup> Por. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, s. 65; J. Mariański, *Życie parafii*, Wrocław: Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej 1984, s. 168-184.

na nią wybór grupy odbiorców, do których organizacja skieruje swoją ofertę oraz dobór odpowiednich instrumentów marketingowych. Wybór grupy docelowej implikowany jest różnorodnością potrzeb i oczekiwań klientów, co powoduje istnienie różnych grup odbiorców, a także faktem, że żadna organizacja pozarządowa nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb, czyli spełnić oczekiwania wszystkich grup odbiorców. Decyzję o wyborze konkretnej grupy docelowej, zwanej również rynkiem docelowym (z ang. *target group*) poprzedza proces segmentacji, czyli „podział obszaru działalności według pewnego kryterium na w miarę homogeniczne grupy odbiorców, w odniesieniu do których organizacja podejmuje decyzje o wyborze kierunków swojego działania”<sup>14</sup>. W miarę jednorodną grupę, wyłonioną w procesie segmentacji, określa się mianem segmentu. Segment, do którego organizacja decyduje się kierować swoją ofertę nazywa się rynkiem docelowym lub targetem. Elementem dopełniającym strategię marketingową organizacji non-profit jest pozycjonowanie, zwane także plasowaniem, będące „strategią unikatowej, w stosunku do konkurencji, pozycji oferty przez zdobycie dla niej wyróżniającego miejsca w świadomości odbiorców”<sup>15</sup>.

Chociaż parafia przypomina pod wieloma względami organizację pozarządową, segmentacja i określenie rynku docelowego mają inne znaczenie. Przede wszystkim posłannictwo parafii dotyczy wszystkich jej członków; segmentacja nie zmierza do wyboru rynku docelowego, lecz do wyodrębnienia grup parafian o specyficznych cechach w celu dostosowania do nich „oferty” duszpasterskiej. Podział parafii na segmenty może być dokonany w oparciu o kryteria odnoszące się do parafian lub do „oferty” pastoralnej. Podstawowym kryterium odnoszącym się do parafian jest ich religijność. W parafii znajdują się osoby o różnym stosunku do chrześcijaństwa, Kościoła i własnej wspólnoty parafialnej. Najczęściej wyróżnia się wśród nich głęboko wierzących, wierzących, wątpiących, poszukujących i niewierzących. Osobisty stosunek do wiary nie zawsze pokrywa się ze stosunkiem do Kościoła, np. wśród niewierzących są zarówno obojętni względem Kościoła jak walczący z nim. Podobnie stosunek do wiary nie musi pokrywać się ze stosunkiem do własnej parafii. Wśród osób wierzących i głęboko wierzących są tacy, którzy mają negatywny stosunek do duszpasterstwa parafialnego

<sup>14</sup> M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, 2000 s. 92.

<sup>15</sup> Tamże.

i swoje potrzeby religijne realizują poza własną wspólnotą. Dla uniknięcia jednak wyodrębnienia zbyt wielu segmentów, charakteryzujących się podobnymi cechami, można określić te najważniejsze i najliczniejsze, różniące się istotnie między sobą. Mogą to być segmenty parafian określanych jako wierzący i systematycznie praktykujący; obojętni, wątpiący i niesystematycznie lub rzadko praktykujący; niewierzący i negatywnie nastawieni do Kościoła i parafii.

Segmentacja parafian wydaje się być coraz pilniejszym zadaniem w posłudze pastoralnej w parafii. Posługa ta bowiem jest realizowana głównie przez duszpasterstwo zwyczajne, niegdyś nazywane ogólnym, które jest adresowane do ogółu parafian. Walorem duszpasterstwa zwyczajnego jest to, że jest ono adresowane do wszystkich parafian<sup>16</sup>. Jego mankamentem jest natomiast „uśrednienie” oferty. Dzieje się tak dlatego, że chcąc stworzyć „ofertę” dla wszystkich parafian duszpasterze skupiają się na tak zwanym przeciętnym parafianinie. Zbyt skomplikowane formy duszpasterskie, wymagające znacznego zaangażowania wierzących, odpowiadałyby tylko najbardziej religijnym parafianom. Byłyby one natomiast mało zrozumiałe i pociągające dla parafian „mniej wyrobionych” religijnie. Również odwrotnie, „oferta” duszpasterska o mało wymagającej treści i zbyt prostych formach powodowałaby niedosyt u parafian mających bardziej rozwinięte potrzeby religijne. Z tego względu duszpasterstwo parafialne, mające za cel objęcie wszystkich – albo przynajmniej jak największą liczbę – parafian kieruje do nich ofertę na „uśrednionym” poziomie.

„Oferta” duszpasterstwa zwyczajnego w parafii, zwanego także niegdyś masowym, skierowana jest do jednego segmentu mieszkańców parafii, do wierzących – w tym głęboko wierzących, jak również wątpiących – i praktykujących, przynajmniej niesystematycznie. Dostrzega się także segment dystansujących się i niewierzących, brak jest jednak całościowej i systematycznej „oferty” dla mieszkańców parafii reprezentujących ten segment. Tradycyjną formą duszpasterską skierowaną do nich są misje ludowe, których celem jest „odnowa” wspólnoty parafialnej, między innymi przez doprowadzenie wszystkich parafian do pełnej jedności z Bogiem i Kościołem<sup>17</sup>. Współcześnie jednak misje parafialne to rozbudowane rekolekcje, które oddziałują głównie na aktywnych parafian. Do segmentu niewierzących i dystansujących się jako ofertę dusz-

<sup>16</sup> Por. R. Kamiński, *Duszpasterstwo zwyczajne*, w: *Leksykon teologii pastoralnej*, s. 212.

<sup>17</sup> Por. G. Siwek, *Misje ludowe*, w: *Leksykon teologii pastoralnej*, s. 501.

pasterską kierowano zrzeszenia religijne, zwłaszcza ruchy kościelne akcentujące przepowiadanie kerygmatyczne, takie jak Ruch-Światło Życie, Domowy Kościół czy Droga Neokatechumenalna, oferujące katechumenat dla dorosłych i formację opartą na Obrzędach Wtajemniczenia Dorosłych<sup>18</sup>. Takie zrzeszenia religijne istnieją jednak tylko w stosunkowo niewielkim odsetku parafii w Polsce. Problemem jest także to, że zwracają się niejednokrotnie do parafian gorliwych, przez co mniej energii poświęcają dystansującym się. Wyodrębnienie i scharakteryzowanie segmentu osób niewierzących i dystansujących się w parafii może pozwolić na określenie ich potrzeb, przede wszystkim duchowych, a następnie skonstruowanie „oferty” duszpasterskiej i skierowanie jej do nich. Chodzi tu o całokształt wysiłków pastoralnych, mających charakter systematycznej pracy. Jest to część duszpasterstwa zwyczajnego parafii, zorientowanego na ten segment parafii. Przeorientowanie części duszpasterstwa parafialnego na osoby nie objęte dotychczasową troską pastoralną może być odpowiedzią na wskazanie papieża Franciszka, aby parafie stały się wspólnotami misyjnymi (zob. EG 28). Segmentacja parafii ze względu na religijność jej mieszkańców pozwoli uniknąć błędu kierowania do niewierzących i dystansujących się „oferty” duszpasterskiej odpowiedniej dla aktywnych parafian, którą oni w większości odrzucają, ponieważ nie odpowiada ona ich potrzebom i nie jest dla nich zrozumiała. Podobnie, do ugruntowanych w wierze nie będą kierowane inicjatywy właściwe dla niewierzących, które niewiele wnoszą w ich życie religijne, bo nie odpowiadają ich potrzebom.

Innym kryterium segmentacji parafii, oprócz religijności, jest sytuacja egzystencjalna parafian i ich specyficzne potrzeby. W oparciu o takie kryterium można wyróżnić grupy wiernych różniących się wiekiem i skonstruować „ofertę” duszpasterską odpowiadającą ich potrzebom. W wielu parafiach realizowane jest już duszpasterstwo dzieci, młodzieży czy seniorów<sup>19</sup>. Podobnie, można prowadzić działalność pastoralną w segmentach wyodrębnionych ze względu na stan życia, np. duszpasterstwo rodzin, związków niesakramentalnych<sup>20</sup>, osób samotnych itd. Istnieją inicjatywy pastoralne kierowane do osób z segmentów

<sup>18</sup> Por. B. Biela, *Być uczniem Chrystusa w kształtowaniu wspólnoty parafialnej*, „Teologia Praktyczna” 8:2007, s. 41-45.

<sup>19</sup> Por. M. Fiałkowski, *Duszpasterstwo w starzejącym się społeczeństwie polskim*, RPK 2:2010, s. 45-47.

<sup>20</sup> Por. G. Pyżlak, *Rodzina niepełna i jej wpływ na sytuację wychowawczą dziecka*, RPK 2:2010, s. 98-102.

określonych ze względu na szeroko rozumiane ubóstwo, czyli do ludzi potrzebujących wsparcia materialnego, bezrobotnych, niepełnosprawnych i im podobnych. Walorem wyodrębnienia takich segmentów parafii jest lepsze poznanie specyficznych potrzeb parafian i skuteczniejszego ich zaspokajania. Wiąże się to z rozwojem duszpasterstwa nadzwyczajnego oraz duszpasterstwa rodzin.

Wyodrębnienie wielu „rynków docelowych” duszpasterstwa rodzi jednak także trudności. Najważniejsza z nich związana jest z ograniczonymi możliwościami kadrowymi i materialnymi duszpasterstwa. Parafia, mimo sporządzenia strategii marketingowej wobec poszczególnych grup parafian („rynków docelowych”), może nie mieć możliwości zaspokojenia potrzeb wszystkich parafian. Mimo braku wystarczających środków i kadry konieczne jest tworzenie strategii duszpasterskich wobec poszczególnych segmentów parafii. Wiele bowiem współczesnych inicjatyw pastoralnych ma charakter doraźny i przypadkowy, zaś duszpasterstwo parafialne przypomina bardziej „łatanie dziur” niż realizację przemyślanego planu.

Inną trudnością wynikającą z segmentacji parafii, obok wielości segmentów, jest ich nieliczność. Im więcej jest segmentów, tym są mniej liczne. W wypadku parafii nie budzi wątpliwości konieczność kierowania inicjatyw duszpasterskich do nielicznych grup wierzących. Nie jest dopuszczalne kryterium „opłacalności”, ponieważ wszyscy są adresatami posłannictwa Kościoła. Natomiast duszpasterstwo realizowane w odniesieniu do nielicznych grup parafian przybiera kształt duszpasterstwa indywidualnego. Wymaga ono jednak dużego nakładu sił i czasu duszpasterzy oraz nakładów materialnych.

Podział parafii na segmenty uświadamia duszpasterzom różnorodność potrzeb parafian i pozwala na skonstruowanie adekwatnej „oferty” pastoralnej. Dzięki temu mogą oni unikać podejmowania chybionych inicjatyw, natomiast wdrażać takie, które są odpowiednie dla mieszkańców parafii. Ich realizacja może lepiej zaspokoić potrzeby poszczególnych parafian oraz skuteczniej budować wspólnotę wierzących. Sprzyja to także rozwojowi samego duszpasterstwa, jego form i metod, oraz zwiększa efektywność pracy duchownych i ich współpracowników.

### **3. Marketing relacji w parafii**

Według Kodeksu Prawa Kanonicznego, „parafia jest określoną wspólnotą wiernych, utworzoną na sposób stały w Kościele partykularnym, nad którą pasterską pieczę [...] powierza się proboszczowi jako jej

własnemu pasterzowi”<sup>21</sup>. Nauczanie Soboru Watykańskiego II wskazuje, że proboszcz powinien tak sprawować pasterską pieczę, aby „do rozkwitu doprowadzić poczucie wspólnoty parafialnej” (KL 42), oraz w taki sposób realizować swoją posługę „nauczania, uświęcania i kierowania, by wierni i wspólnoty parafialne naprawdę czuli się członkami zarówno diecezji, jak i całego Kościoła” (DB 30). Sobór Watykański II i pozostający pod jego wpływem aktualny Kodeks Prawa Kanonicznego jednoznacznie zwracają uwagę na konieczność tworzenia parafii rozumianych jako wspólnoty wierzących. Oznacza to, że działalność duszpasterska w parafii nie kończy się wraz z udzieleniem sakramentu chrztu, ale akt ten jest początkiem relacji między ochrzczonym a Bogiem oraz innymi ochrzczonymi i duszpasterzami, jakie należy systematycznie budować.

Wspólnotowy charakter parafii wiąże się z koniecznością długotrwałej pracy pastoralnej z wiernymi oraz większego skupienia się duszpasterzy na poszczególnych parafianach, aby świadomie i aktywnie włączyli się w budowanie wspólnoty. Wspólnota parafialna jest bowiem czymś więcej niż sumą parafian.

Idea długotrwałej pracy z klientem nie jest obca badaczom zajmującym się marketingiem. Znajduje ona odzwierciedlenie w tzw. marketingu relacji, którego „istotą jest tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem, a pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu”<sup>22</sup>. Zasadniczą ideą marketingu relacji jest inicjowanie i podtrzymywanie długookresowych więzi z konsumentami. Również w organizacjach non-profit chodzi o pozyskanie i zatrzymanie konsumenta oraz pozyskanie jego lojalności. „Szczególnie istotny jest fakt docenienia i dowartościowania odbiorców oferty w taki sposób, aby mieli świadomość, że to właśnie oni znajdują się w centrum zainteresowania i zabiegów organizacji”<sup>23</sup>. W odróżnieniu od tradycyjnego marketingu, skupiającego się na pojedynczych transakcjach wymiany dóbr, marketing relacji koncentruje się na związkach z konsumentami.

Istota marketingu relacji zawiera w sobie elementy postępowania marketingowego, układających się w jego fazy. Są to: tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z odbiorcą dóbr. Można je także dostrzec w duszpasterstwie parafialnym. Nawiązywanie relacji między parafią

<sup>21</sup> KPK, kan. 515 § 1.

<sup>22</sup> Z. Wałkowski, *Marketing relacji*, w: *Kompendium wiedzy o marketingu*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007, s. 311.

<sup>23</sup> A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, s. 108.

a wierzącymi następuje w sakramencie chrztu. W Kościele w Polsce zazwyczaj rodzice z własnej inicjatywy proszą o chrzest nowonarodzonego dziecka i sytuacja ta nie wymaga szczególnego wysiłku ze strony duszpasterzy. Sytuacja ta jednak stopniowo zmienia się na niekorzyść parafii: zwiększa się liczba dystansujących się od Kościoła i określających siebie jako niewierzących lub przechodzących do niekatolickich wspólnot religijnych<sup>24</sup>. Duszpasterstwo musi coraz bardziej przybierać charakter misyjny, aby zainteresować takie osoby chrześcijaństwem i doprowadzić je do nawiązania więzi z Bogiem i Kościołem. Inną trudnością w tworzeniu relacji i włączaniu ludzi do Kościoła jest brak pełnej świadomości rodziców co do natury i celu tych relacji. Coraz większy zasięg występowania tego problemu implikuje konieczność odpowiedniego, gruntownego przygotowania rodziców do chrztu ich dzieci, jak również rozwijania form duszpasterstwa mistagogicznego. Istnieje także coraz pilniejsza potrzeba wdrażania katechumenatu pochrzcielnego.

To, co w marketingu relacji jest określane jako utrzymywanie konsumenta przez profesjonalizm usług i oferowanie wysokiej jakości produktów, w duszpasterstwie parafialnym wiąże się ze zróżnicowaniem form posługi oraz ich jakością. Zróżnicowanie form duszpasterskich wiąże się ponadto ze zwiększeniem ich liczby, np. wprowadzanie różnego rodzaju adoracji, czuwań, procesji, nabożeństw w celu rozwijania kultu Najświętszego Sakramentu, aby parafianie mogli w różnoraki sposób oddawać cześć Jezusowi Eucharystycznemu<sup>25</sup>. Papież Franciszek wskazuje z kolei na potrzebę rozwijania form religijności ludowej, które odpowiadają mentalności i potrzebom wierzących. Mogą oni dzięki nim nie tylko coraz głębiej wyrażać swoją wiarę, ale także coraz mocniej wiązać się z Bogiem i Kościołem (zob. EG 122-126).

Jakość sprawowanej przez duszpasterzy posługi jest nie mniej ważna niż różnorodność jej form<sup>26</sup>. Coraz częstsze, zwłaszcza w dużych miastach, jest zjawisko zwane *churchingiem*, polegające na wybieraniu przez wierzących kościoła lub ośrodka duszpasterskiego dla zaspokojenia swoich potrzeb religijnych. Świadczy to o rozluźnieniu więzi z wła-

<sup>24</sup> Por. J. Mariański, *Tendencje rozwojowe w polskim katolicyzmie – diagnoza i prognoza*, „Teologia Praktyczna” 12:2011, s. 8-22.

<sup>25</sup> Por. K. Matwiejuk, *Eucharystia źródłem i objawieniem komunii eklezjalnej*, RT 54:2007 z. 6, s. 203-217.

<sup>26</sup> Por. K. Półtorak, *Duszpasterskie wyzwania wobec Kościoła w Polsce. Dwie wizyty polskich biskupów „ad limina Apostolorum” w 1998 i 2005 roku*, RT 54:2007 z. 6, s. 281-282.

sną parafią. Zawód związany z jakością usługi duszpasterskiej skutkuje niekiedy nawet odejściem z Kościoła.

Trzecim etapem marketingu relacji jest „rozwijanie klienta”, będące faktycznie jego edukacją, polegającą na podnoszeniu poziomu jego wiedzy dotyczącej oferty przedsiębiorstwa, nowych trendów w branży, kierunków rozwoju produktu itd.<sup>27</sup>. Podobnie jest w marketingu organizacji non-profit, które kształtują potrzeby odbiorców, ich gust, opinie, a przez to wpływają na ich dążenia, oferując nowe, różnorakie usługi. W przypadku parafii nie chodzi o przekonanie wiernych do nowych form duszpasterskich, ale o budowanie wspólnoty w wymiarze wartościowym, jako wspólnoty bosko-ludzkiej, oraz horyzontalnym, jako wspólnoty wiernych ze sobą. Budowanie wspólnoty parafialnej wiąże się z wieloaspektową formacją parafian: ludzką, duchową, intelektualną i apostołską<sup>28</sup>. Formacja ta jest realizowana pod kierunkiem duszpasterzy parafialnych. Dokonuje się ona we wspólnocie i dla wspólnoty.

### Zakończenie

Chociaż parafia nie jest organizacją pozarządową w rozumieniu polskiego prawa, ani tym bardziej przedsiębiorstwem komercyjnym zorientowanym na zysk, w duszpasterstwie na jej terenie mogą być stosowane narzędzia marketingowe stosowane w takich instytucjach. W parafii można bowiem doszukać się orientacji marketingowej, której istotą jest wymiana dóbr między oferującym a adresatem. Parafianie otrzymują dobra, przede wszystkim duchowe, dzięki posłudze duszpasterzy oraz innych świeckich parafian, realizujących własne apostołstwo. Aby uczynić duszpasterstwo bardziej sprawnym i odpowiadającym pragnieniom wiernych, można wyodrębnić różnorakie grupy parafian znajdujących się w określonej sytuacji życiowej i mających specyficzne potrzeby religijne. Coraz bardziej różnicujące się potrzeby religijne współczesnych parafian, wynikające w znacznej mierze z ich problemów egzystencjalnych, wymagają coraz dalej idącej indywidualizacji duszpasterstwa parafialnego oraz coraz permanentnej formacji pastoralnej duchownych, wrażliwych na zachodzące przemiany.

---

<sup>27</sup> Z. Wałkowski, *Marketing relacji*, s. 320.

<sup>28</sup> Por. M. Fiałkowski, *Formacja chrześcijańska katolików świeckich w świetle nauczania Kościoła współczesnego*, Lublin: Wydawnictwo KUL 2010, s. 249-342.

## **MARKETING IN THE PARISH**

### Summary

The article raises the issue of the possible use of the marketing tools in the parish. The first part of the article is devoted to the marketing orientation of the parish and it presents the similarities and differences between the parish and the non-governmental organizations. The next part of the article emphasizes the need for the segmentation of the parish so that all the groups of the faithful could be referred to in the most suitable way in terms of the content and form of the pastoral ministry. The final part of the article raises the issue of marketing in the relationships within the parish. It is of importance because of the various specific religious and existential needs of the contemporary parishioners.