

Bartłomiej Biskup

Strategie w kampanii wyborczej – rodzaje, znaczenie, zastosowanie

SŁOWA KLUCZOWE:

*strategia polityczna, strategia wyborcza, kampania polityczna,
kampania wyborcza, rodzaje strategii*

Historycznie słowo *strategos* wywodzi się z języka starogreckiego i powstało z połączenia słów *stratos*, oznaczającego armię rozłożoną obozem i *agein*, oznaczającego przywódcę. Strateg to ten, który przewodził armii i tworzył koncepcję walki¹. Strategia to „dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii i bitew”². Można zatem uznać, że strategia to całościowy plan postępowania.

Z marketingowego punktu widzenia strategia to „ogólny plan wojny, czyli zbiór podstawowych decyzji i wyborów, które wyznaczają względnie trwałe sposoby działania organizacji i alokacji jej zasobów, związany z pozycją organizacji względem otoczenia. Strategia jest ogólnym planem, pokazującym w którym kierunku organizacja powinna się rozwijać, do jakich celów dążyć, w jaki sposób skutecznie rywalizować z innymi”³. M.E. Porter uważa, że strategia „jest kombinacją celów, do których firma zmierza, i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się

¹ Por. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1972, s. 714–715.

² S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Warszawa 2003, t. III, s. 1411.

³ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 51.

do nich dojść”⁴. Zwraca też uwagę na częste zastępowanie tego pojęcia przez takie terminy, jak misja, zadania, taktyka, funkcjonalne zasady postępowania⁵.

K. Oblój zwraca uwagę na abstrakcyjność tego pojęcia. „Strategii nikt nie widział i nie dotknął. To nie jest rzecz. Strategia jest podstawową abstrakcją biznesu”⁶. Jednocześnie zwraca on uwagę na jej wagę: „Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy”⁷. „Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, czy jest to kawiarnia, hotel, producent orzeszków, hurtownia zegarków, warsztat mechaniczny, czy też szkoła zarządzania”⁸. Do tej listy możemy również dodać partię polityczną i kandydata.

Spróbujmy zatem zdefiniować pojęcia strategii politycznej i strategii wyborczej. R. Herbut pisze, że strategia polityczna to „subiektywny sposób interpretacji przez elity polityczne obiektywnych zmian zachodzących zarówno w otoczeniu społecznym systemu politycznego, jak i międzynarodowym; próba wykorzystania przez określoną grupę decydentów dla własnych potrzeb warunków społecznych i politycznych, związanych z możliwością realizacji założonych celów politycznych”⁹. J. Muszyński twierdzi, że jest to „całokształt koncepcji, wyobrażeń, założeń określających wizję rozwoju stosunków politycznych w perspektywie co najmniej kilku, częściej kilkunastu lat; (...) może przybrać postać luźnego zbioru koncepcji, wyobrażeń i założeń, bądź stanowić zwarty dokument określający kierunki i cele perspektywicznego rozwoju oraz formułujący sposoby i środki urzeczywistniania zamierzonego celu”¹⁰.

Konkretyzacji tego pojęcia dokonuje także D. Skrzypiński konstatując, że strategia polityczna to „zbiór zracjonalizowanych decyzji powziętych w oparciu o mniej lub bardziej formalne procedury analityczne, a doty-

⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1992, s. 14.

⁵ Por. tamże, s. 14–15.

⁶ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 2000, s. 32.

⁷ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2001, s. 14.

⁸ K. Oblój, *Strategia sukcesu...*, s. 32–33.

⁹ A. Antoszewski, R. Herbut (red.), *Leksykon politologii*, Wrocław 1999, s. 571.

¹⁰ J. Muszyński, *Leksykon marketingu politycznego*, Wrocław 2001, s. 200.

czących kształtu przyszłych działań partii na rynku politycznym”¹¹. Z kolei M. Cichosz odnosi się bezpośrednio do koncepcji *marketingu mix* twierdząc, że strategia powinna odpowiedzieć na pytania „jaki produkt dany podmiot polityczny ma do zaoferowania, jaka jest jego cena (dobro, na które ma zostać wymieniony), jak będzie sprzedawany – tzn. jaka promocja będzie towarzyszyła instalacji produktu na rynku oraz w jakim miejscu i czasie będzie odbywała się transakcja”¹². Podobny pogląd prezentuje J. Muszyński pisząc, że „w marketingu politycznym (strategia – przyp. aut.) jest traktowana jako całokształt zaplanowanych przedsięwzięć, mających na celu zorganizowanie i funkcjonowanie rynku politycznego oraz przeprowadzenia jego finalnej transakcji”¹³.

Ze strategią wyborczą mamy do czynienia wtedy, kiedy „liderzy decydują się na przedstawienie w trakcie kampanii wyborczej określonej koncepcji definiującej, zwłaszcza na potrzeby masowego wyborcy, ideologiczną i programową tożsamość partii. W tym przypadku chodzi o maksymalizację poparcia wyborczego”¹⁴.

Rodzaje strategii wyborczych

W literaturze obecne są różne typy klasyfikacji strategii wyborczych. Klasyfikacje te można podzielić ze względu na:

- podejście do zagadnienia zdobywania nowych wyborców;
- stopień koncentracji na własnym kandydacie lub na rywalach;
- wielkość i otwartość rynku wyborczego;
- stopień znajomości oferty politycznej, jej innowacyjność, znajomość rynku przez wyborców i jego charakter;
- zakres działań na rynku politycznym oraz ilość segmentów objętych strategią;
- ujęcie przedmiotowe i podmiotowe;
- zorientowanie strategii;

Ze względu na podejście do zagadnienia zdobywania nowych wyborców R. Herbut wyróżnia strategie **defensywne**, gdy partia chce zachować

¹¹ D. Skrzypiński, *Strategie partii politycznych*, [w:] A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red.), *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, Wrocław 2002, s. 129.

¹² M. Cichosz, *(Auto)kreacja wizerunku polityka na przykładzie wyborów prezydenckich w III RP*, Toruń 2003, s. 37.

¹³ J. Muszyński, *Leksykon...*, s. 201.

¹⁴ A. Antoszewski, R. Herbut (red.), *Leksykon...*, s. 571.

dotychczasowy stan i nie zamierza penetrować nowych obszarów rynku i **ofensywne**, gdy jest nastawiona na zdobycie nowych wyborców¹⁵.

Biorąc pod uwagę stopień koncentracji na kandydacie lub rywalach, M. Kolczyński i J. Sztumski wyróżniają strategię **pozytywną**, skupiającą się na promowaniu własnego kandydata lub partii, oraz **negatywną**, koncentrującą się na rywalach¹⁶.

Ze względu na wielkość i otwartość rynku wyborczego można wyróżnić strategię **podtrzymywania lojalności partyjnej** – gdy rynek jest mały i zamknięty oraz strategię **nowych zdobywczy**, gdy rynek jest duży i otwarty¹⁷.

Biorąc pod uwagę mieszankę takich czynników, jak stopień znajomości oferty politycznej, jej innowacyjność oraz znajomość rynku przez wyborców i jego charakter, wyróżniamy strategię **penetracji rynku**, strategię **utrzymania rynku**, strategię **rozwoju rynku**, strategię **wzrostu** oraz strategię **nowych przedsięwzięć**. Strategia penetracji próbuje wykorzystać wszystkie istniejące możliwości na stabilnym rynku politycznym. Strategia utrzymania rynku jest rozwinięciem i konsekwencją poprzedniej i poszukuje nowych rozwiązań umożliwiających utrzymanie dotychczasowego i poszerzenie rynku wyborczego. Strategia rozwoju jest wdrażana wtedy, gdy dwie poprzednie okazują się nieskuteczne, polega na wyjściu z ofertą poza istniejący rynek lub zmianę treści oferty politycznej. Strategia wzrostu to jednocześnie rozszerzanie istniejącego rynku i wzbogacanie lub zmiana oferty politycznej. Strategia nowych przedsięwzięć jest kontynuacją strategii wzrostu i polega na prezentowaniu nowej, czasami ryzykownej, bo nigdzie jeszcze nie testowanej, oferty politycznej¹⁸.

Ze względu na zakres działań na rynku politycznym oraz ilość segmentów nimi objętych można wyróżnić:

1. Strategię **skoncentrowaną** – wybór jednego segmentu lub niszy i dostosowanie do niego wyspecjalizowanej oferty politycznej. Zaletą tego rozwiązania jest niski koszt zdobycia głosu, wadą zaś możliwa zbyt mała liczba wyborców, do których dotrze kampania;
2. Strategię **zróżnicowaną** – penetrowanie większych połaci rynku, kilku segmentów i dostosowanie do każdego z nich osobnej oferty politycznej, zaletą jest dotarcie do dużej liczby wyborców, wadami zaś duże koszty przeprowadzenia kampanii oraz możliwość utraty

¹⁵ Por. tamże, s. 571.

¹⁶ Por. M. Kolczyński, J. Sztumski, *Marketing polityczny*, Katowice 2003, s. 109.

¹⁷ Por. M. Cichosz, *(Auto)kreacja wizerunku...*, s. 43–44.

¹⁸ Por. R. Wiszniowski, *Marketing wyborczy*, Warszawa–Wrocław 2000, s. 78–79.

wiarygodności w chwili, gdy wystąpią zasadnicze różnice w poglądach między segmentami;

3. Strategię **niezróżnicowaną** – gdy cały elektorat traktuje się jako jedną grupę docelową, próbując dotrzeć do niego z jedną, uniwersalną ofertą polityczną, zaletą jest niższy koszt niż w przypadku strategii zróżnicowanej, wadą natomiast może być sytuacja, kiedy żaden z wyborców nie znajdzie w tej uniwersalnej ofercie dla siebie nic interesującego¹⁹. W praktyce stosuje się połączenie tych strategii.

Z kolei Z.J. Pietraś proponuje podział strategii w ujęciu przedmiotowym i podmiotowym. W ujęciu przedmiotowym wyróżnia strategie:

1. **Utwarczania** – skierowana do zdecydowanych zwolenników oraz elektoratu „miękkiego”, ma na celu ugruntowanie poparcia;
2. **Poszerzania** – skierowana do wyborców niezdecydowanych lub nie głosujących;
3. **Odwracania** – skierowana do zdecydowanych zwolenników kontrkandydatów, rzadko stosowana;
4. **Neutralizowania** – mająca za zadanie zniechęcenie zwolenników innych kandydatów do głosowania w wyborach.

W ujęciu podmiotowym ten sam autor wyróżnia strategie kandydatów ponownie ubiegających się o wybór oraz tych, którzy kandydują po raz pierwszy²⁰.

Przedmiotowo, ale inaczej niż Pietraś, strategię traktuje D. Skrzypiński. Wydziela on bowiem składowe strategie kampanii wyborczej w zależności od tej części kampanii, którą się zajmują. I tak, w ramach strategii wyborczej mamy do czynienia ze strategiami personalnymi – analizującymi elektorat i dobierającymi kandydatów i kadry, strategiami finansowymi – zajmującymi się zasobami pieniężnymi i na tej podstawie odpowiednim dozowaniem reklamy politycznej, strategiami komunikacyjnymi – odpowiadającymi za techniki reklamy politycznej i oddziaływania na wyborców, strategiami relacji międzypartyjnych – pozycjonujące ugrupowanie lub kandydata na scenie politycznej²¹.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na klasyfikację ze względu na wewnętrzne podejście partii do kampanii wyborczej. Z tego punktu widzenia można wyróżnić strategię **szybkiego reagowania** – polegającą na natychmiastowej modyfikacji oferty wyborczej w celu zapobieżenia zniknięciu z rynku politycznego, strategię **trwałą** – polegającą na opracowywaniu

¹⁹ Por. M. Cichosz, *(Auto)kreacja wizerunku...*, s. 41–42.

²⁰ Por. Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa–Kraków 2000, s. 412–414.

²¹ D. Skrzypiński, *Strategie partii...*, s. 142–144.

stosunkowo trwałych i stabilnych ofert politycznych w celu ukształtowania określonych postaw u wyborców, strategię **działań zintegrowanych** – polegającą na łączeniu się partii z innymi zbliżonymi programowo ugrupowaniami²².

Przed dokonaniem próby opisu składników strategii kampanii wyborczej, warto odnieść się do generalnych zasad, według których powinna być ona sformułowana, a które przedstawia P.J. Maarek:

1. Zasada koherencji – zakłada, że wszystkie składniki kampanii muszą być spójne, a każda decyzja korelowana z pozostałymi, kampania powinna być również spójna z poprzednimi;
2. Zasada zmian w stosunku do poprzednich kampanii – zakłada, że z poprzednich kampanii zostaną wyciągnięte wnioski, ale nawet najlepsza wcześniejsza kampania nie zostanie powtórzona w całości.
3. Zasada minimalnego zróżnicowania – zakłada, że każda kampania powinna choćby w minimalnym stopniu różnić się od kampanii konkurencji, należy podkreślać różnice i szukać silnych punktów, opierając się na których można „zabłysnąć” na tle konkurencji”.
4. Zasada maksymalnego bezpieczeństwa – zakłada maksymalne przeanalizowanie możliwych skutków negatywnych prowadzonej kampanii oraz przygotowanie się na możliwe ataki ze strony konkurencji²³.

W literaturze polskiej spotykamy również inne cztery zasady, według których strategia powinna:

1. „odpowiadać wymogom zasady marketingu mix; zapewniać maksymalną zgodność działań rynkowych z oferowanym produktem politycznym;
2. brać pod uwagę strategię obrane przez konkurentów (liczy się własny styl pozwalający na wyróżnienie się od innych kandydatów lub partii);
3. odpowiadać posiadanym zasobom;
4. mieścić się w granicach dopuszczalnego (możliwego do skalkulowania) ryzyka”²⁴.

²² Por. R. Wiszniowski, *Marketing...*, s. 77–78.

²³ Por. P.J. Maarek, *Political Marketing and Communication*, London–Paris–Rome 1995, s. 29–31, G. Ulicka, *Wpływ marketingu politycznego na zmiany w życiu publicznym państw demokratycznych*, [w:] T. Klementewicz (red.), *Trudna sztuka polityki. Szanse, ryzyko, błąd*, Studia politologiczne vol. 1, Warszawa 1996, s. 160; Z.J. Pietraś, *Decydowanie...*, s. 434–436 oraz M. Cichosz, *(Auto)kreacja wizerunku...*, s. 37–38.

²⁴ M. Kolczyński, J. Sztumski, *Marketing...*, s. 108.

Składniki strategii wyborczych

W dalszej części rozważań spróbuję posłużyć się koncepcją prezentowaną przez K. Obłója, a odnoszącą się do sfery marketingu gospodarczego. Ta koncepcja wydaje się bowiem czytelna i spójna i warto spróbować przenieść ją na grunt marketingowych kampanii wyborczych.

Na **strategię** firmy **składa się** według K. Obłója pięć głównych elementów:

1. Misja, czyli precyzyjne wyrażenie w zrozumiałym języku dalekosiężnych aspiracji i zamierzeń; misja jest strategiczna, gdy wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości; wyraża marzenia i wyzwania, które są udziałem pracowników; proces jej realizacji jest wiarygodny.
2. Domena działania, określa gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby i usługi (określenie właściwego segmentu rynku).
3. Przewaga strategiczna (konkurencyjna) polega na tym, aby w ramach wybranej domeny działalności być bardziej atrakcyjnym od partnera;
4. Cele strategiczne są uzupełnieniem poprzednich elementów i mają określać, co konkretnie i w jakim czasie firma chce osiągnąć.
5. Funkcjonalne programy działania to przełożenie strategicznych koncepcji na konkretne działania²⁵.

Można te składniki przenieść także na **grunt kampanii wyborczych**:

1. Misją partii politycznej lub kandydata będzie to, co chce zrobić w polityce po wygranych wyborach. Powinna to być zatem swego rodzaju deklaracja ideowa, zawierająca elementy programu, może nią być też hasło wyborcze.
2. Domena działania, czyli segment rynku politycznego określony będzie na podstawie procesów segmentacji i doboru grup docelowych.
3. Przewaga strategiczna wiązać się będzie z procesem pozycjonowania, czyli takiego umieszczenia swojej oferty na rynku, aby wykorzystać silne strony i wyróżnić się na tle konkurencji.
4. Cele strategiczne będą formułowane dla partii politycznej jako wygranie wyborów, zdobycie określonej liczby mandatów itp.
5. Funkcjonalne plany działania będą natomiast konkretnymi harmonogramami, działań oraz dobozem narzędzi.

²⁵ Por. K. Obłój, *Strategia sukcesu...*, s. 33–35.

Misja

W działalności partii politycznej **misja** oznacza główne przesłanie, powiedzenie wyborcom o co chodzi w polityce, w życiu, jakie są główne założenia i aspiracje. To sformułowanie wizji na użytek strategii. Może to być również „ogólnie sformułowany cel działania (...), główne dążenie, ku któremu zostaną skierowane wszystkie wysiłki”²⁶. Misję można scharakteryzować trzema głównymi cechami:

1. musi być zakotwiczona w przeszłości;
2. musi mieć motywujący i wręcz marzycielski charakter;
3. musi być wiarygodna²⁷.

Pierwsza z wymienionych cech wypływa z faktu, że misja wyznaczać powinna cele długookresowe, takie jak wpłynięcie na losy kraju w określony sposób, podniesienie poziomu życia obywateli, podniesienie poziomu ich bezpieczeństwa. Druga wymieniona cecha musi spowodować, żeby misja wyzwoliła zapał i entuzjazm uczestników wyborów – zarówno wyborców, jak i sztabu ludzi pracujących dla partii i kandydata. Aby marzenia liderów stały się marzeniami wszystkich. Wiarygodność misji to trzeci czynnik, którego brak może zniweczyć choćby najtrafniejsze i górnolotne sformułowanie celów. Zastosowanie powinno mieć tu oczywiście przysłowie, aby „nie porywać się z motyką na słońce”. Misja nie może być pustym frazesem. Każde działanie powinno być udowadnianiem jej realizacji.

Jeżeli chodzi o językowy problem sformułowania misji, to powinna ona posiadać następujące cechy:

1. być lapidarna;
2. mieć element marzenia;
3. być jednocześnie ogólna i konkretna²⁸.

Lapidarna, bo nikt nie zapamięta dłuższego ciągu tekstowego, a jednocześnie musi wyrażać jak najwięcej. Marzenie zawarte w tym sformułowaniu musi być możliwe do realizacji. Trzeci warunek jest po to, aby misja była na tyle ogólna, żeby nie ograniczała pola działalności i dotyczyła całej związanej z nią organizacji, ale zarazem na tyle konkretna, aby była dla wszystkich zrozumiała i dało się zmierzyć jej efekty.

W kampanii wyborczej misją będzie na pewno przekaz (przesłanie), a czasami nawet hasło wyborcze²⁹. Przesłanie „jest podstawą logiczną

²⁶ M. Cichosz, *(Auto)kreacja wizerunku...*, s. 37.

²⁷ Por. K. Oblój, *Strategia sukcesu...*, s. 38–40.

²⁸ Tamże, s. 42–43.

²⁹ Por. M. Cichosz, *(Auto)kreacja wizerunku...*, s. 37 oraz M. Kochan, *Slogany w reklamie i polityce*, Warszawa 2002, s. 85–87.

dla wyboru kandydata i porażki jego przeciwnika. Jest to pojedyncza, centralna idea kampanii komunikowana do wyborców, w której kandydat zawiera i podkreśla łączność z wyborcami i ich problemami oraz kontrast pomiędzy kandydatem a przeciwnikiem”³⁰. Przesłanie powinno wyjaśniać, dlaczego dana osoba kandyduje, czym różni się od konkurentów i jakie sprawy są dla niej najistotniejsze. Tworzenie przesłania obejmuje kilka etapów:

1. Analiza okręgu wyborczego – dokonana już na etapie analizy sytuacji wyjściowej;
2. Badanie najważniejszych kwestii wyborczych – również powinno być wykonane w pierwszym etapie kampanii;
3. Analiza mocnych i słabych stron kandydata i bezpośrednich konkurentów;
4. Znalezienie istotnych różnic;
5. Sformułowanie przekazu – napisanie go w formie kilku lub kilkunastozdaniowego tekstu;
6. Weryfikacja – najlepiej dokonać jej za pomocą badań jakościowych, np. FGI lub IDI³¹.

Można wyróżnić przekaz pozytywny – odwołujący się do przyszłości, przekaz negatywny – atakujący rywali i zarazem dający alternatywę, przekaz humorystyczny – też negatywny, ale z dowcipnymi elementami. Czasami jako kolejny rodzaj głosowania wyróżnia się popularną na zachodzie kampanie GOTV (get out to vote), która nie niesie ze sobą konkretnych treści programowych, a tylko zachęca do wyjścia z domu i głosowania w wyborach³².

Z przesłania powinno wynikać również hasło. Dobre hasło wyborcze tworzy się podobnie jak dobre hasło reklamowe. Towarzyszyć ono będzie bowiem komitetowi wyborczemu przez cały czas kampanii. Powinno ono zatem wyrażać przekaz, być niepowtarzalne, dynamiczne, zawierać tzw. „ucieczkę do przodu” – być osadzone w przyszłości, być łatwe do zapamiętania i równocześnie trudne do zmiany lub wyśmiania, być krótkie, wiarygodne, budzące pozytywne skojarzenia, budzące nadzieję i pozytywne emocje³³.

³⁰ J. Bradshaw, *Who Will Vote....*, cyt. za: M. Mazur, *Marketing polityczny. Wyczerpujący przegląd technik i metod stosowanych w kampanii wyborczej*, Warszawa 2002, s. 88.

³¹ Por. S. Wilkos, *Komunikacja. Zarządzanie kryzysem*, [w:] W. Ferenc, R. Mrówka, S. Wilkos (red.), *Komunikacja polityczna. Jak wygrać wybory?*, Warszawa 2004, s. 160–163.

³² Tamże, s. 166–171.

³³ Por. Ł. Mężyk, *Strategia wyborcza*, [w:] M. Panek, J. Łęgiewicz, P. Krzykowski, Ł. Mężyk, M. Chyczewski, *Kampania wyborcza krok po kroku*, Warszawa 2002, s. 19–20; S. Wilkos,

Domena działania

Kolejnym elementem tworzenia strategii jest **domena działania**, na rynku politycznym określona jako dobór grup docelowych (*targeting*). Jest to „określenie kryteriów aktywności poszczególnych segmentów i wybór jednego lub wielu z nich, jako obszaru działania firmy”³⁴. Na rynku politycznym to „proces identyfikacji i dotarcia do określonych wyborców, do których chce dotrzeć kampania”³⁵. Polega on na wyborze grup docelowych spośród grup wyborców zdefiniowanych wcześniej w procesie segmentacji.

Tradycyjne podejście do tego zagadnienia polega na wyborze tych grup ze względu na dotychczasowe głosowania. Funkcjonowało ono w Stanach Zjednoczonych od końca lat sześćdziesiątych XX wieku i stosuje się je do dziś. Dokonuje się agregacji danych na poziomie okręgu wyborczego i następnie metodą wnioskowania określa się obszary, w których można liczyć na pewne poparcie, obszary w których wygra konkurencja oraz obszary, w których można jeszcze zdobyć głosy. Amerykańscy specjaliści od kampanii wyborczych nazywają nawet poszczególne okręgi „naszymi” i „ich”³⁶. Wydaje się jednak, że jest to metoda adekwatna do ustabilizowanych systemów partyjnych i rynków politycznych. Szczególnie będzie się ona sprawdzać w systemach dwupartyjnych i dwublokowych. Dla polskiego systemu partyjnego, z dużymi fluktuacjami elektoratu oraz pojawiającymi się często nowymi ofertami politycznymi ten system targetingu stosowany samodzielnie nie byłby skuteczny.

Dlatego skuteczniejszą wydaje się być metoda geodemografii lub wręcz demografii. „Idea geodemografii polega na wyborze homogenicznych pod względem demograficznym, niewielkich grup (*clusters*) składających się z mieszkańców jednego obszaru”³⁷. Do takich grup łatwiej jest dotrzeć z odpowiednim programowo przekazem wyborczym, ponieważ są one jednorodne oraz zbliżone pod względem geograficznym. Metoda ta skuteczna jest szczególnie w małych okręgach wyborczych. Natomiast w wyborach ogólnokrajowych trudne jest dokonanie targetingu geodemograficznego ze względu na wielkość obszaru działania. Dlatego skuteczne będzie zastosowanie samej metody demograficznej, czyli wybór grup

Komunikacja..., s. 172–174; S. Trzeciak, *Jak wygrać wybory samorządowe? Poradnik dla sztabów wyborczych i kandydatów na radnych*, Zielona Góra 2002, s. 43–44.

³⁴ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999, s. 243.

³⁵ R. Kłeczek, *Problemy strategiczne przedsiębiorstw usługowych*, [w:] A. Styś (red.), *Marketing usług*, Wrocław 1996, cyt. za: M. Mazur, dz. cyt., s. 71.

³⁶ Por. M. Mazur, *Marketing...*, s. 72–73.

³⁷ Tamże, s. 72.

docelowych na podstawie ich segmentacji ze względu na takie czynniki, jak płeć, dochody, wiek, zawód itp. Dotarcie do takich grup poprzez komunikację masową będzie o wiele prostsze i skuteczniejsze od dzielenia wielkich obszarów na tzw. *clusters*³⁸.

Przy wyborze grup docelowych należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak wielkość grupy, dotarcie konkurentów do danej grupy, zgodność wyboru grupy z przesłaniem i ideami ugrupowania lub kandydata itp. Największe żniwo komitet zbierze docierając do wyborców niezdecydowanych, niegłosujących, niezadowolonych lub tzw. „elektoratu miękkiego”, czyli słabych zwolenników innych partii, których można jeszcze przekonać³⁹.

Przewaga strategiczna

Trzecim elementem strategii jest stworzenie **przewagi strategicznej**, czyli pozycjonowanie. Jest to „działanie związane z kształtowaniem oferty i image (...), prowadzącym do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych. (...) wymaga (...) podjęcia decyzji, ile i które różnice promować na rynku docelowym”⁴⁰. Pozycjonowanie w polityce to „zdecydowanie, jak najlepiej przedstawić kandydata lub partię odpowiednim grupom wyborców, aby przekonać ich do ponownego głosowania na kandydata lub partię lub do zaprzestania popierania innego kandydata lub partii”⁴¹. „Pozycjonowanie (...) obejmuje działania zmierzające do wyraźnego określenia pozycji partii lub kandydata na mapie politycznej. Inaczej mówiąc celem tych działań jest odróżnienie się od konkurentów”⁴².

Tą różnicą może być wiek, doświadczenie, stosunek do jakiegoś problemu itp. Zasadniczą sprawą jest ustalenie, ile różnic należy promować. Czasami wykorzystuje się dwie lub trzy zmienne (trzy korzyści). Jednak zwiększanie liczby tych cech może doprowadzić do utraty wiarygodności

³⁸ Por. P.R. Baines, *Voter Segmentation and Candidate Positioning*, [w:] B.I. Newman (red.), *Handbook of Political Marketing*, London 1999, s. 416–417; M. Mazur, *Marketing...*, s. 72–73; R. Mrówka, *Analiza okręgu wyborczego*, [w:] W. Ferenc, R. Mrówka, S. Wilkos (red.), *Komunikacja polityczna. Jak wygrać wybory?*, Warszawa 2004, s. 53–70.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ P. Kotler, *Marketing...*, s. 283.

⁴¹ P.R. Baines, *Voter Segmentation...*, s. 413.

⁴² M. Kolczyński, J. Sztumski, *Marketing...*, s. 99.

i wartości pozycjonowania⁴³. Dlatego w kampaniach politycznych stosowano najczęściej metodę USP (*unique selling proposition*), polegającą na promowaniu jednej cechy, stworzeniu jedynej w swoim rodzaju ofert politycznej. Metoda ta składa się z dwóch elementów: znalezienia cechy wyróżniającej oraz jej uproszczenia.

Należy zatem znaleźć taką cechę u polityka. Dobrze przygotowanie takiej cechy polega na tym, że musi być ona prawdziwa, ale też wyborcy muszą ją kojarzyć jednoznacznie pozytywnie. Uproszczenie tej cechy polega na dostosowaniu jej do potrzeb mass mediów. Im wiadomość bowiem jest prostsza i łatwiejsza do zrozumienia, tym bardziej efektywny jest przekaz i dotarcie do odbiorcy⁴⁴.

Nieco nowszą metodą wspomagającą pozycjonowanie jest model VRIO (*valuable, rare, inimitable, well organized*), który pozwala odpowiednio zdefiniować mocne strony, czyli zasoby strategiczne, koncentrując się na tych, które są cenne, rzadkie, trudne do imitacji lub substytucji oraz efektywnie zorganizowane⁴⁵.

Z handlowego punktu widzenia można wyróżnić siedem rodzajów pozycjonowania. Niektóre z nich da się przenieść na grunt kampanii wyborczej. Jest to pozycjonowanie ze względu na:

1. atrybuty (parametry) – np. największy, najlepszy;
2. korzyści;
3. sposób korzystania;
4. użytkownika – dla ludzi uczciwych, odważnych, samotnych matek itp.;
5. konkurenta – zapewni więcej niż kontrkandydat;
6. kategorię produktu;
7. jakość i cenę⁴⁶.

Z tego zestawu na grunt marketingu politycznego można przenieść bezpośrednio pozycjonowanie ze względu na:

1. atrybuty – najlepszy, najskuteczniejszy, najbardziej pracowity polityk;
2. korzyści – dzięki głosowaniu na dany komitet lub polityka wyborca będzie np. płacił mniejsze podatki;

⁴³ Por. P. Kotler, *Marketing...*, s. 283.

⁴⁴ Por. P.J. Maarek, *Political Marketing...*, s. 41–42.

⁴⁵ Por. M. Kowalska, *Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu jako czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej. Światowe tendencje z doświadczeniami wybranych polskich przedsiębiorstw*, Praca doktorska napisana pod kierunkiem dr. hab. M. Gajlewicza, Biblioteka WDiNP UW, Warszawa 2004, s. 137.

⁴⁶ Tamże, s. 284–285.

3. użytkownika – kandydat (partia) dla ludzi młodych, uczciwych, odważnych itp.;
4. konkurenta – rozwiąże więcej problemów niż inni kandydaci.

Pozycjonowanie opiera się na analizie i porównaniu mocnych i słabych stron kandydata i jego konkurentów. Często wykorzystywanym narzędziem są mapy percepcyjne, świadczące o postrzeganiu poszczególnych problemów przez wyborców. Często następuje sztuczne kreowanie przez partię polityczną problemów jako ważnych społecznie po to, by mogła ona uwzględnić to w procesie pozycjonowania, ponieważ jest w tej tematyce najlepsza. Główną zasadą pozycjonowania w polityce staje się takie wykreowanie tej jednej różnicującej cechy, aby była ona trudna do podważenia i zdyskredytowania przez konkurentów. Często przygotowuje się całe plany szybkiego odpierania zarzutów i atakowania konkurencji. W Stanach Zjednoczonych niekiedy od szybkiej reakcji i wyniku walki między sztabami zależy wynik wyborów⁴⁷.

W tabeli 1 przedstawiam typy pozycjonowania i zalecenia strategiczne, jakie wyróżnia P.R. Baines.

Tabela 1. Typy pozycjonowania, ich charakterystyka i wskazówki do działania:

Pozycja	Charakterystyka	Kierunki strategiczne
Lider	największy udział w rynku wyborczym; uznana marka (punkt orientacyjny dla wyborców); kontynuuje atak na przeciwników	zwiększyć ogólny rynek wyborczy; zwiększyć swój udział; obronić udział
Rywal	wybrany, by usunąć lidera; może być wielu rywali	atakować lidera; atakować podobnych konkurentów; atakować mniejszych konkurentów
Uczeń	celowa koncentracja na rynku docelowym; raczej naśladowanie innych niż nowatorstwo; posiada silne strony na rynku lokalnym lub regionalnym; szeroka linia programowa	sklonować; imitować, adaptować
Niszowiec	lider na wąsko zdefiniowanym rynku lub niszy; szczególnie urok	wykreować niszę; powiększyć niszę; obronić niszę

Źródło: opr. wł. na podst. P.R. Baines, *Voter Segmentation...*, [w:] B.I. Newman (red.), *Handbook of Political Marketing*, London 1999, s. 414.

⁴⁷ Por. P.R. Baines, *Voter Segmentation...*, s. 416.

Ważnym elementem tworzenia przewagi strategicznej jest formułowanie programu. W dzisiejszych czasach intelektualiści związani z partiami politycznymi⁴⁸ mają w tej dziedzinie bardzo mało swobody, ponieważ podlegają naciskom ze strony konsultantów politycznych, którzy namawiają do umieszczenia w programie tylko tego, co dokładnie odpowiada wyborcom. Naciski pojawiają się też ze strony członków partii oraz wynikają z przymusu odpowiedzi na argumenty adwersarzy, co niekiedy może doprowadzić do programowej „ślepej uliczki”. Prowadzi to do unikania w kampaniach tematów trudnych, a niekiedy wręcz do umieszczania tylko chwytliwych tematów, ponieważ inne mogłyby być mało popularne⁴⁹. Napięcia te prowadzą nieuchronnie do pytania o rolę partii politycznych w dzisiejszych demokracjach. Czy ich programy mają wynikać z przesłanek ideologicznych i historycznych, czy mają być wyłącznie odpowiedzią na zapotrzebowanie wyborców⁵⁰. Wiąże się to również ze stopniowym zanikaniem ostrych podziałów tradycyjnych na lewicę i prawicę, czy też socjalistów, liberałów i konserwatystów.

Przy konstruowaniu programu powinny być spełnione dwa warunki: uproszczenie poprzez ograniczenie liczby najważniejszych tematów oraz spójność poprzez wybór generalnego wydźwięku kampanii. Pierwszy warunek pomoże zastosować się do wspomnianej wcześniej metody USP. Z kolei ton kampanii może być polemiczny, neutralny lub pseudoobiektywny⁵¹. Nie można zapomnieć jeszcze o dwóch ważnych przy konstruowaniu programów czynnikach, które muszą wystąpić jednocześnie:

1. Powinny być wzięte pod uwagę badania opinii publicznej i poglądy wyborców na konkretne tematy. Nie można bowiem konstruować programu w oderwaniu od rzeczywistości, za podstawę przyjmując jedynie wyznawane wartości lub doraźne interesy. Program jest skierowany do wyborców i to oni będą głosować.
2. Program powinien być spójny z ogólną linią programową kandydata lub partii, ponieważ w innym przypadku traci na wiarygodności. Niewiarygodne będzie zatem wysuwanie przez partię konserwatywną postulatów socjalnych, a przez partię skupiającą emerytów programu mającego dotrzeć do młodzieży.

⁴⁸ Takie zespoły intelektualistów, stanowiących zaplecze merytoryczne dla partii politycznych nazywane są *think-tankami*.

⁴⁹ Por. P.J. Maarek, *Political Marketing*, s. 44–45.

⁵⁰ Por. D. Kavanagh, *Political Science and Political Behaviour*, London 1984, s. 107–108.

⁵¹ Tamże, s. 46–47.

Cele strategiczne i funkcjonalne programy działania

Kolejnym etapem tworzenia strategii jest **formułowanie celów strategicznych**. K. Obłój formułuje trzy zasady, które sprzyjają właściwemu formułowaniu celów. Są to: zaangażowanie naczelnego kierownictwa, systematyczny pomiar efektów i prostota⁵².

Cele kampanii wyborczej powinny spełniać dwa zasadnicze warunki: być realne oraz wymierne. Muszą być możliwe do zrealizowania, aby każda osoba zaangażowana w ich realizację miała świadomość sensu swojej pracy. Powinny być także określone warunkami, które można zmierzyć. Celem strategicznym nie może być zatem wygranie wyborów. Może być – zdobycie co najmniej 50 procent mandatów w parlamencie. To jest wymierny cel. Celem może być przekroczenie progu wyborczego, czy wejście do drugiej tury wyborów. W przypadku kandydatów nieznanych, którzy nie liczą na wejście do parlamentu, ale na zaistnienie w świadomości publicznej, może to być zdobycie określonej ilości głosów w okręgu⁵³.

Piątym elementem tworzącym strategię wymienianym przez K. Obłoją są **funkcjonalne programy działania**. To tzw. taktyka kampanii, czyli dobór narzędzi i czasu ich zastosowania. Taktyka musi wynikać z celów i doboru grup docelowych. Musi być z tymi elementami komplementarna.

Warto wspomnieć w tym miejscu o elemencie taktycznym, który nie jest czystym narzędziem kampanii, a mianowicie o stopniu nasilenia kampanii. Wyróżnić można cztery główne jego typy:

1. kampania progresywna – rozwijająca się aż do dnia wyborów, z kulminacją przed ich dniem; to najbardziej popularny typ, opierający się na założeniu, że im bliżej dnia wyborów, tym większe zainteresowanie mediów i wyborców;
2. kampania błyskawiczna – skoncentrowana w krótkim okresie, ale najbardziej zintensyfikowana, prowadzona masowo przy użyciu wszelkich dostępnych środków;
3. kampania krok po kroku – polegająca na dokładnie zaplanowanych w czasie i formie wydarzeniach, mających skupić uwagę mediów; możliwa kampania teaserowa⁵⁴;

⁵² Por. K. Obłój, *Strategia sukcesu...*, s. 73–79.

⁵³ Por. W. Ferenc, *Strategia kampanii politycznych*, [w:] W. Ferenc, R. Mrówka, S. Wilkos (red.), *Komunikacja polityczna. Jak wygrać wybory?*, Warszawa 2004, s. 148–149.

⁵⁴ Kampania *teaserowa* jest zapożyczona z reklamy i polega na odsłanianiu kolejnych części np. billboardu w określonych odstępach czasu po to, aby najpierw wzbudzić zaciekawienie, a dopiero później wytłumaczyć, co taka kampania reklamuje.

4. kampania stop and go – realizowana najczęściej przy braku środków finansowych; opiera się na realizacji czasami nawet niedokładnie zaplanowanych, pojedynczych przedsięwzięć, mających skupić uwagę mediów⁵⁵.

Strategia w kampanii politycznej wynika zatem wprost z analizy sytuacji wyjściowej, jest budowana w oparciu o wnioski, jakie daje nam zbadanie miejsca, w którym znajduje się podmiot polityczny i bieżącego kontekstu. Zastosowanie konkretnej strategii przekłada się zarówno na wynik wyborczy, jak również na poparcie polityczne w danej chwili.

Często strategię kampanii politycznych nie są spisane, a umiejscowione jedynie „w głowach” poszczególnych polityków, czy działaczy, co ma miejsce z reguły w wyborach samorządowych na małych obszarach, kiedy niejednokrotnie to intuicja i charyzma podpowiada, jakie działania należy konsekwentnie realizować, aby osiągnąć cele. I takie, wręcz pierwotne, kształtowanie i realizowanie strategii, również ma swój głęboki sens. Nie w każdym bowiem przypadku należy dokonywać skomplikowanych analiz i badań oraz zatrudniać sztabu ekspertów zajmujących się strategią. Czasami strategia leży tuż obok, wystarczy tylko po nią sięgnąć.

Jeśli chodzi o czas, jaki obejmują strategię, to kojarzone one były do tej pory w zasadzie prawie wyłącznie z kampaniami wyborczymi. Stąd też planowane były na krótkie, maksymalnie trzymiesięczne, okresy. Pojawienie się pojęcia kampanii permanentnej skłaniało będzie polityków, moim zdaniem, do tworzenia strategii długookresowych, które swoim zakresem będą obejmowały okresy nawet kilkuletnie. Jednakże częste zmiany warunków zewnętrznych, w których działają podmioty rynku politycznego (fluktuacja poparcia społecznego, zmiany przepisów prawa, sytuacji gospodarczej itp.), wymuszało będzie dość częste bieżące korekty strategii i idących za nimi działań.

Jest to jednak pewna wizja przyszłości, szczególnie jeśli chodzi o polski rynek polityczny. Obecnie bowiem w codziennej działalności politycznej, w tym dużych partii politycznych, mamy raczej do czynienia ze zlepkiem budowanych ad hoc taktyk politycznych, niż ze świadomie realizowanymi strategiami.

⁵⁵ Por. P.J. Maarek, *Political Marketing...*, s. 52.

STRESZCZENIE

Treść artykułu skupiona jest na zagadnieniu strategii w kampanii wyborczej. Zaprezentowane zostały definicje strategii oraz ich klasyfikacje na gruncie marketingu politycznego. Szczególnie istotne w artykule jest opisanie składników strategii, które jest implementacją przyjętej z dziedziny zarządzania koncepcji Krzysztofa Obłója na grunt marketingu politycznego. Wyróżnionych jest zatem i wyjaśnionych pięć podstawowych składników strategii wyborczych: misja, domena działania, przewaga strategiczna, cele strategiczne oraz funkcjonalne plany działania.

Bartłomiej Biskup

ELECTION CAMPAIGN STRATEGIES – TYPES, IMPORTANCE, IMPLEMENTATION

The content of the article focuses on a strategy in election campaign issue. The article presents definitions as well as classification of these strategies arranged on the political marketing ground. What matters the most, is description of components of the strategies that is the implementation of Krzysztof Obłój conception, taken out of the management discipline and transfered to the political marketing ground. Therefore the paper distinguishes and sets forth five basic election strategies components: mission, activity domain, strategic advantage, strategic goals and functional plans of action.