

**Marek Sempach\***

 <https://orcid.org/0000-0002-2792-5076>

# Pandemia COVID-19 a specyfika organizacji oraz działań sztabu wyborczego w zakresie prowadzenia marketingowej kampanii wyborczej

## Abstrakt

Współczesne kampanie wyborcze w zakresie organizacji oraz zastosowanych środków upodabniają się do działań realizowanych na rynku przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł stanowi próbę ukazania sekwencji czynności realizowanych przez sztab oraz jego optymalnej organizacji stworzonej w celu pozyskania przewagi konkurencyjnej na rynku wyborczym. Szczególna uwaga zwrócona zostanie na okres pandemii COVID-19 w celu zweryfikowania jej wpływu na specyfikę prowadzonych działań. Niezbędne dane do realizacji zamierzonego celu zebrano dzięki przeprowadzonym studiom literaturowym oraz obserwacjom własnym autora na rynkach państw anglosaskich. Na tej podstawie dokonano opisu oraz sformułowano wnioski mogące służyć realizacji profesjonalnej, w pełni marketingowej kampanii wyborczej. Odpowiednia sekwencja działań, zasoby finansowe, organizacja sztabu wyborczego oraz menadżerski sposób zarządzania zespołem przez szefa sztabu przyczyniają się do podniesienia atrakcyjności kampanii i uzyskania przewagi w wyścigu wyborczym.

**Słowa kluczowe:** kampania wyborcza, pandemia COVID-19, sztab wyborczy, marketing polityczny, zarządzanie organizacją polityczną.

---

\* Adiunkt na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego.

## The idiosyncrasy of the election staff organization during political campaigning throughout COVID-19 pandemic

### Abstract

Modern political campaigns become close to those initiated on business marketplace mostly in terms of organizational structure and its key instruments. This article is an attempt to verify appropriate sequence of activities made by election staff and its peerless campaign management in order to gain competitive advantage on political marketplace. Special attention will be put on pandemic COVID-19 period to verify its impact on features of marketing activities. Essential data for reaching the goal has been taken by literature overview and Anglo-Saxon marketplace observation. As the result of this the description has been performed and conclusions for effective campaigning have been drawn. Appropriate sequence of activities, funds, campaign staff organization and relevant management by campaign chief contribute to increase the enchantment and gain the advantage on election race.

**Keywords:** political campaigning, pandemic COVID-19, election staff, political marketing, political organization management.

## Wprowadzenie

Zasadniczym celem opracowania jest ukazanie taktycznych działań realizowanych przez współczesne organizacje polityczne zabiegające o poparcie społeczne na drodze demokratycznych wyborów. Materia ta zostanie zaprezentowana w oparciu o analizę doświadczeń nowoczesnych, głównie anglosaskich<sup>1</sup> podmiotów politycznych w drugiej dekadzie XXI w., ze szczególnym uwzględnieniem okresu pandemii COVID-19 występującej w latach 2020–2022. Pod uwagę wzięto kampanię prezydencką w USA w 2020 r. (rywalizacja Biden-Trump) oraz samorządową w Wielkiej Brytanii w 2022 r. (rywalizacja labourzystów i konserwatystów). Dodatkowo obserwowano działania w Polsce w kampanii prezydenckiej w 2020 r. (rywalizacja Duda-Trzaskowski). Dobór rynków ma charakter celowy, występują tam bowiem partie polityczne, których sztabowcy skutecznie zdobywają i wykorzystują przetworzone informacje w procesie osiągania przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. Całość zostanie

<sup>1</sup> Kraje anglosaskie obejmują następujący obszar: Australia, Irlandia (wyłączając Galtacht), Kanada (wyłączając Quebec), Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania. Ze względu na dostępność materiałów badawczych oraz wielkość środków wydatkowanych na kampanie szczególna uwaga zwrócona została na doświadczenia amerykańskie oraz brytyjskie.

<sup>2</sup> Przewaga konkurencyjna rozumiana jest jako zasób atutów będących w posiadaniu danej organizacji politycznej, [za:] M. Kraszewska, K. Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Wrocław 2017, s. 11.

ukazana w kontekście odpowiedniej kolejności prowadzonych działań, w tym pozyskiwania i przetwarzania danych do analizy rynku, które w ostatnim czasie – obok odpowiedniej organizacji sztabu – stanowią klucz do zwycięstwa w nowoczesnym, w pełni marketingowym procesie wyborczym. Kluczową hipotezą artykułu jest założenie, że odpowiednia sekwencja realizowanych działań, zasoby finansowe, organizacja sztabu wyborczego oraz menadżerski sposób zarządzania procesem kampanijnym determinują poziom atrakcyjności całej kampanii wyborczej i uzyskanie przewagi w zmaganiach na rynku politycznym. Dodatkowo na potrzeby tekstu sformułowano pytanie problemowe: czy okres pandemii COVID-19 przyczynił się do zasadniczych zmian w sposobie organizacji i prowadzenia kampanii wyborczej przez nowoczesne, zorientowane rynkowo podmioty polityczne? Przedstawione hipotezy zostaną zweryfikowane w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe oraz obserwacje własne autora na rynkach wybranych państw anglosaskich. W celu pogłębienia stawianego problemu wykorzystana zostanie również w podstawowym zakresie analiza komparatystyczna doświadczeń anglo-amerykańskich oraz polskich.

Kwestia strategicznego podejścia do działań kampanijnych znana jest od początku lat 50. XX w. Wyłoniła się w Stanach Zjednoczonych wraz z powstaniem koncepcji marketingu handlowego. Już w 1952 r. została skutecznie wykorzystana w toku zmagania kampanijnych poprzedzających wybory prezydenckie, gdy jeden z kandydatów, republikanin Dwight Eisenhower, sięgnął po wybrane instrumenty marketingowe, by zyskać przewagę nad demokratycznym kontrkandydatem<sup>3</sup>. Podjęta inicjatywa odniosła oczekiwany skutek, Eisenhower wygrał wybory, potrafił bowiem pozyskać z rynku dane, które następnie skutecznie wykorzystał. Poznając oczekiwania potencjalnych wyborców, przygotował program, który wychodził im naprzeciw. Dokonał również marketingowej segmentacji, dzieląc wyborców na grupy konsumentów, które różniły się oczekiwaniami oraz reakcjami na oferowany przekaz. Rozpoznając oraz identyfikując je, był w stanie bardziej precyzyjnie dotrzeć z ofertą do różnych grup społecznych, co zapewniło mu większą liczbę głosów. Można zatem stwierdzić, że począwszy od amerykańskiej kampanii w 1952 r., nastąpił proces powolnej profesjonalizacji wyborów w oparciu o techniki znane z marketingu handlowego oraz rynku przedsiębiorstw. W praktyce każda kolejna kampania wyborcza stawiała się w coraz większym stopniu marketingowa, wymagając od prowadzących ją osób pozyskiwania oraz analizowania coraz większej ilości danych z rynku. Aby temu sprostać i zarazem skutecznie zarządzać procesami kampanijnymi, zaczęto wykorzystywać na szerszą skalę wyspecjalizowanych

---

<sup>3</sup> D.G. Lilleker, *Key Concepts in Political Communication*, London 2006, s. 147.

konsultantów politycznych zwanych potocznie spin doktorami<sup>4</sup>. Ludzie ci mieli za zadanie opracowanie strategii marketingowej na rzecz danego produktu politycznego oraz skuteczne nim zarządzanie w okresie trwania kampanii wyborczej<sup>5</sup>. Ich rywalizacja oraz chęć poszukiwania nowych rozwiązań doprowadziły do rozpoczęcia w drugiej dekadzie XXI w. nowego etapu we współczesnych kampaniach wyborczych, opartego na symbiozie instrumentów marketingowych i szerokiej analizie rynku. Niniejszy tekst stanowi próbę scharakteryzowania tego procesu, w tym kluczowych punktów taktyki kampanijnej oraz działań mających na celu osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

## Sekwencja działań jako klucz do wyborczego sukcesu

Niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z czasem pandemii, czy też nie, uważa się, iż działania kampanijne powinny rozpocząć się 15 miesięcy przed datą wyborów, jednakże stają się one zauważalne dla wyborców dopiero na ok. 3 miesiące przed tym terminem. Okres pomiędzy piętnastym a trzecim miesiącem to działania sztabowe o charakterze analityczno-organizacyjnym, całkowicie niewidoczne dla osób postronnych. To właśnie wtedy zbierane i przetwarzane są dane oraz podejmowane są decyzje, które mają szczególnie istotny wpływ na całokształt kampanii wyborczej.

Pierwszą i zarazem podstawową czynnością jest wybór członków sztabu wyborczego ze szczególnym uwzględnieniem roli jego szefa. Sztab powinien składać się z następujących grup osób:

- szef sztabu wyborczego;
- analitycy danych oraz merytoryczni eksperci z różnych obszarów życia społecznego;
- zespół wykonawczy oraz obsługa techniczna kampanii.

Na czele sztabu powinien stanąć człowiek doświadczony w zakresie stosowania koncepcji marketingu, niezwiązany z formacją polityczną, dla której pracuje. Bierze on pełną odpowiedzialność za przebieg kampanii, a jego rolą jest podejmowanie wszystkich kluczowych decyzji w długim, kilkunastomiesięcznym procesie wyborczym. Należy odnotować, że w warunkach polskich szefem sztabu wyborczego zostaje zazwyczaj zaufany, aktywny polityk danej formacji. To odróżnia kampanie w kraju oraz w państwach anglosaskich, gdzie

---

<sup>4</sup> M.J. Burton, D.M. Shea, *Campaign Craft. The Strategies, Tactics and Art of Political Campaign Management*, Santa Barbara 2010, s. 13.

<sup>5</sup> J. Johnson, *Political Consultants and Campaigns*, Boulder 2013, s. 9.

na czele kampanii wyborczej staje doświadczony analityk z branży marketingowej, wywodzący się, co istotne, ze środowiska zewnętrznego. Wybór w tym zakresie ma zasadniczy wpływ na przebieg całej kampanii. Brak wiedzy oraz doświadczenia w wymiarze marketingowym prowadzi do wielu zaniechań, a nawet błędów w zakresie wykorzystywanych instrumentów kampanijnych. Może to stanowić ważną przyczynę niskiej frekwencji podczas wyborów, kampania jest bowiem wówczas postrzegana przez obywateli jako mało atrakcyjna, a sposób prezentacji czy komunikowania produktu politycznego – chybiony. Brak orientacji marketingowej szefa sztabu prowadzić może również do błędów w zakresie pozyskiwania i przetwarzania danych. Nietrafione badania oraz ich analizy mogą przesądzić o nieefektywności kampanii<sup>6</sup>. Warto zatem rozważyć model anglosaski i skorzystać z kompetencji zewnętrznych szefów kampanii, których praca wydaje się znacznie skuteczniejsza. Niewiele mniejsze znaczenie w procesie tworzenia sztabu wyborczego ma dobór specjalistów z różnych obszarów kampanijnych, takich jak kontakty ze środkami masowego przekazu, analiza danych, kontakty z lokalnymi sztabami wyborczymi, finanse kampanii czy zarządzanie kluczowymi dla obywateli kwestiami (finanse publiczne, opieka zdrowotna, infrastruktura czy edukacja). Na dole kampanijnej hierarchii znajdują się ludzie z zespołu wykonawczego oraz obsługi technicznej. Są to jednostki, które współpracują ze sztabem w formie zadaniowej. Część z nich to wolontariusze, którzy wykonują najbardziej przyziemne czynności w kampanii: roznoszenie ulotek, rozlepianie plakatów czy telemarketing<sup>7</sup>. Do tej grupy zaliczani są również kierowcy, ochrona, akustycy i specjaliści od mediów społecznościowych. Wybór tych osób dokonywany jest przez szefa sztabu i powinien być jego wyłączną kompetencją. Cały sztab powinien być gotowy do pracy w piętnastym miesiącu poprzedzającym datę wyborów i składać się z następujących sekcji zadaniowych<sup>8</sup>:

- sekcja ds. kontaktów z mediami (media relations);
- sekcja ds. kontaktów z terenem (lokalne sztaby wojewódzkie i powiatowe);
- sekcja ds. kontaktów z zagranicą;
- sekcja ds. promocji oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi;
- sekretariat szefa sztabu wyborczego;
- sekcja ds. finansów kampanii;
- sekcja techniczna.

<sup>6</sup> J. Johnson, dz. cyt., s. 10.

<sup>7</sup> C. Webb, J. Mockus, *Volunteer recruitment*, [w:] *Winning Elections. Political Campaign Management, Strategy and Tactics*, red. R.A. Faucheux, Plymouth 2003, s. 527.

<sup>8</sup> Opracowano na podstawie: M. McNamara, *The Political Campaign Desk Reference*, Denver 2012, s. 28.

Za kontakty medialne w sztabie powinien odpowiadać człowiek doskonale znający i rozumiejący etos pracy dziennikarskiej. Najlepiej, aby był to były dziennikarz, który nie pracuje już w zawodzie, ale zachował kontakty i wie, czego potrzebują w codziennej pracy poszczególne redakcje. Jego rola w sztabie jest bardzo odpowiedzialna, ponieważ to od jego operatywności zależeć może stosunek dziennikarzy do kandydata lub partii politycznej<sup>9</sup>. Sposób przygotowania materiałów prasowych, ich obróbka oraz forma przekazywania redakcjom mają kolosalne znaczenie w kontekście kształtowania polityki informacyjnej całej kampanii, co przekłada się na percepcję wizerunkową produktów ubiegających się o wybór publiczny.

Kontakty z terenem to w rzeczywistości nadzór nad wojewódzkimi oraz powiatowymi, czyli lokalnymi sztabami wyborczymi. Zadaniem centrali jest niedopuszczenie do sytuacji, w której poszczególne jednostki w terenie będą komunikowały inny przekaz niż przyjęty i realizowany przez centralę. Brak nadzoru w tym zakresie doprowadzić może do dwugłosu i w rezultacie do poważnych strat wizerunkowych, niezwykle trudnych do odrobienia w okresie trwania kampanii wyborczej. Zarządzanie przepływem informacji w sztabie przyjmuje zatem charakter scentralizowany, a jednostki terenowe pozostają całkowicie zależne od wytycznych z centrali, która nadzoruje cały proces kampanijny<sup>10</sup>.

Kontakty sztabu wyborczego z zagranicą nie są powszechnie spotykaną praktyką. W kampaniach amerykańskich czy brytyjskich nie mają wręcz miejsca. W Polsce upowszechniły się one po akcesji kraju do Unii Europejskiej, kiedy to tysiące głównie młodych Polaków zdecydowały się na migrację zarobkową za granicą. Sztaby w wyborach parlamentarnych w latach 2007, 2011, 2015 dostrzegły potencjał dużych skupisk polskich wyborców na terenie Wielkiej Brytanii, Niemiec czy Stanów Zjednoczonych, w związku z czym postanowiły realizować tam przekaz kampanijny. Wykorzystano lokalne reklamy wielkopowierzchniowe, plakaty, ulotki oraz przede wszystkim spotkania bezpośrednie z wyborcami. Efekt przerósł oczekiwania, do punktów wyborczych w polskich konsulatach ustawiały się kolejki, co świadczyć miało o skuteczności tej formy oddziaływania sztabów największych partii politycznych na wyborców poza krajem.

Sekcja promocji oraz współpracy z podmiotami zewnętrznymi to jedno z najbardziej kreatywnych miejsc w sztabie wyborczym. Pracują tam osoby, które w zależności od modelu funkcjonowania sztabu albo nadzorują zewnętrzne agencje marketingowe/reklamowe odpowiedzialne za przekaz komunikacyjny kampanii, albo samodzielnie go tworzą. Aby efektywnie działać, potrzebne jest

---

<sup>9</sup> M. McCurry, *Mass media politics: Historic perspective*, [w:] *Winning Elections...*, s. 471.

<sup>10</sup> Tamże, s. 473.

tu doświadczenie z branży marketingowej i reklamowej, zdobyte wcześniej na potrzeby podmiotów z rynku przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Członkowie sztabu pracujący na odcinku promocji powinni rozumieć dane z zakresu analityki rynku reklamowego, na bieżąco je przetwarzać i wprowadzać niezbędne korekty. Dostęp do danych, sprawne działanie i szybkie zmiany wynikające z potrzeb rynku są kluczem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w omawianym zakresie reklamy i promocji produktu politycznego<sup>12</sup>. Niestety w warunkach polskich sekcja ta zazwyczaj prowadzona jest przez członków sztabu bez większego doświadczenia w branży, co skutkuje stosunkowo niską jakością przekazu w porównaniu do krajów anglosaskich. Popelniane w tym zakresie błędy należy uznać za jedno z najczęściej spotykanych w strukturze sztabów wyborczych w kampaniach realizowanych w Polsce.

Sekretariat szefa sztabu wyborczego to jeden z najmniejszych ośrodków w strukturze sztabu. Jest to miejsce, przez które przechodzą wszystkie dokumenty związane z prowadzoną kampanią. W zależności od wielkości formacji politycznej pracuje tam od jednej do trzech osób. Jednostki tam zatrudnione muszą być szczególnie godne zaufania. Jakikolwiek wyciek materiałów ze sztabu na rzecz konkurencji byłby sporym problemem, a przede wszystkim wyzwaniem w kontekście prowadzonych na bieżąco działań. W sekretariacie znajdują się dokumenty analityczne i strategiczne, które mogą być znane tylko wybranym członkom otoczenia szefa sztabu. Permanentny audyt przepływu informacji jest zatem wskazany i konieczny w celu zabezpieczenia skuteczności prowadzonych działań kampanijnych.

Sekcja finansów kampanii to w rzeczywistości księgowość prowadzonych działań. Materia ta jest szczególnie istotna w państwach, gdzie partie polityczne pozyskują środki na finansowanie działalności kampanijnej od obywateli. Otrzymane w ten sposób pieniądze muszą podlegać szczególnej ochronie oraz kontroli. W Polsce każdy wydatek związany z prowadzoną kampanią musi być zarejestrowany, opisany i udokumentowany stosowną fakturą VAT<sup>13</sup>. Na tej podstawie komitety wyborcze, które uzyskały mandaty w głosowaniu powszechnym, mogą otrzymać środki tytułem dofinansowania z budżetu państwa na rzecz swojej kampanii wyborczej<sup>14</sup>. Warto odnotować, że w Stanach

<sup>11</sup> M. McNamara, dz. cyt., s. 31.

<sup>12</sup> A. Gorczyca, *Czy to naprawdę działa. Ocena skuteczności kampanii reklamowych*, „Reklama i PR z perspektywy współczesnych problemów komunikacji marketingowej. Zeszyty naukowe” 2016, nr 4/2016, s. 46.

<sup>13</sup> A. Gendźwił, G. Bukowska, J. Haman, A. Sawicki, J. Zbieranek, *Finanse polskich partii*, Warszawa 2017, s. 24.

<sup>14</sup> W Polsce kwestie te reguluje Kodeks wyborczy z 2011 r. oraz ustawa o partiach politycznych z 1997 r.



Zjednoczonych partie polityczne nie mogą otrzymać zwrotu wydatków kampanijnych z budżetu państwa. Wpłaty na działania wyborcze pochodzą tam jedynie od darczyńców<sup>15</sup>. Być może jest to powód zdecydowanie większej determinacji tamtejszych komitetów wyborczych w zakresie efektywności prowadzonych działań kampanijnych.

W skład ostatniej z sekcji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania sztabu wyborczego wchodzi osoby z zespołu technicznego. Jak już wspomniano, działają tutaj pracownicy zajmujący się obsługą i zabezpieczeniem sztabu wyborczego: kierowcy, ochrona, akustycy, elektrycy i przede wszystkim wolontariusze wykonujący najtrudniejsze zadania na potrzeby kampanii.

Zamykając wątek sztabu wyborczego, należy podkreślić, że dobór odpowiednich, nieprzypadkowych i kompetentnych merytorycznie osób stanowi punkt wyjścia do ewentualnych sukcesów w kampanii. Wszelkie błędy popełnione na tym etapie skutkować będą nieprawidłowym zarządzaniem kampanią i skierowaniem jej działań na niewłaściwe tory, co w połączeniu z brakiem odpowiednich danych oraz niedostatkami ich przetwarzania tudzież analizy prowadzić może do niezamierzonej klęski wyborczej. Dobry, merytoryczny zespół jest w stanie osiągnąć znacznie więcej niż rozbudowany i oparty na działaczach partyjnych aparat wyborczy. Należy podkreślić, że pandemia COVID-19 nie wpłynęła na kształt sztabów wyborczych funkcjonujących w jej okresie. Jak pokazały wybory prezydenckie w USA, odbywające się w 2020 r., polskie prezydenckie w 2020 r. czy brytyjskie samorządowe w 2022 r., nie zmieniono zasadniczo modeli składów osobowych w sztabach kluczowych podmiotów rywalizujących o zwycięstwo w stosunku do okresu przed pandemią. Co oczywiste, zmianom uległ jedynie sposób komunikowania się wewnątrz sztabów, stał się on bowiem bardziej pośredni, z wykorzystaniem spotkań on-line i telefonii.

## Istota analizy rynku politycznego

Jedną z pierwszych czynności, jaką powinien zająć się nowy, świeżo sformowany sztab, jest pozyskanie z rynku danych na temat produktu politycznego będącego podmiotem działań kampanijnych. Zamówione w wyspecjalizowanych ośrodkach badań społecznych informacje powinny pomóc sztabowi w uzyskaniu odpowiedzi na pytanie, dlaczego wyborcy będą skłonni – lub nie – oddać głos na danego kandydata czy partię polityczną. Dodatkowo w celu pozyskania innych ważnych danych badania powinny obejmować następujące kwestie<sup>16</sup>:

<sup>15</sup> M. McNamara, dz. cyt., s. 33.

<sup>16</sup> Opracowano na podstawie: D. Hill, *Strategic polling: Message and theme development*, [w:] *Winning Election...*, s. 154.



- nastroje społeczne i ocena sytuacji politycznej w kraju;
- aktualne poparcie dla partii politycznych i kandydatów;
- oczekiwania społeczne w zakresie programów wyborczych;
- rozpoznanie kluczowych spraw oraz problemów wyborców;
- rozpoznanie potencjalnych sojuszników i zdefiniowanie przeciwników;
- opinie o kluczowych przedstawicielach klasy politycznej;
- udział w rynku głównych konkurentów wraz z charakterystyką ich oferty.

Przeprowadzane badania są podstawą działalności sztabu wyborczego zgodnie z orientacją marketingową, której mottem jest zaspokajanie życzeń i pragnień wyborców. Badania umożliwiają zebranie danych, dzięki którym przygotowywana oferta będzie odpowiadała na rzeczywiste potrzeby obywateli, co prowadzić może do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej danej partii w kampanii. Im większą wiedzę o otoczeniu zewnętrznym dysponuje sztab, tym łatwiej jest mu podejmować decyzje o charakterze strategicznym, unikając jednocześnie kosztownych błędów<sup>17</sup>. Badania powinny być realizowane nieustająco przez cały niemal piętnastomiesięczny okres trwania działań kampanijnych. Wnioski z badań każdorazowo powinny być poddawane wnikliwej analizie, a na ich podstawie należy podejmować dalsze decyzje o charakterze zarówno taktycznym, jak i strategicznym. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że prowadzenie kampanii bez wykorzystania badań lub z ich pomijaniem jest skrajnie nieprofesjonalne i stanowi o braku zrozumienia istoty współczesnych, w pełni marketingowych kampanii wyborczych.

Cykliczne, realizowane co 14 dni badanie nastrojów oraz ocena sytuacji politycznej w kraju umożliwia pozyskanie wiedzy na temat obowiązujących trendów w społeczeństwie i jego oczekiwań w zakresie bieżącej polityki. Kandydaci wyposażeni we właściwe dane sprawniej odpowiadają na społeczne zapotrzebowanie i łatwiej pozyskują niezdecydowanych wyborców. Zawsze omawiają aktualne tematy, trafiając w odpowiedni punkt wrażliwości obywateli.

Badania sondażowe poparcia dla partii politycznych i kandydatów w początkowej fazie kampanii zleca się raz w miesiącu, podwajając aktywność w 3 ostatnich miesiącach poprzedzających datę wyborów. Śledzenie wyników własnych sondaży oraz konfrontowanie ich z innymi publicznie dostępnymi danymi umożliwia rozpoznanie trendów poparcia<sup>18</sup>. Mogą one przyjmować charakter wzrostowy, stabilny oraz obniżający. Właściwa analiza trendów prowadzi do lepszego zrozumienia aktualnego poparcia dla kandydata lub partii politycznej. Trend obniżający przy znaczących nakładach wydatkowanych na

<sup>17</sup> A. Braun, *The role of opinion research in setting campaign strategy*, [w:] *Routledge Handbook of Political Marketing*, red. J. Lees-Marshment, London 2012, s. 7.

<sup>18</sup> D. Hill, dz. cyt., s. 154.

kampanię jest sygnałem, że prowadzone działania są chybione i nieprawidłowe. Podobne wnioski należy wyciągnąć przy trendach stabilnych, kiedy wskaźniki poparcia mimo znacznych aktywności i wydatkowanych środków nie chcą iść w górę. Należy zatem stwierdzić, że prowadzone cyklicznie badania sondażowe umożliwiają weryfikację rzeczywistych dokonań sztabu wyborczego. W przypadku braku oczekiwanych zmian stanowią dowód na strategiczne błędy popełnione w kampanii wyborczej.

Niezwykle znaczące, szczególnie w początkowym etapie kampanii wyborczej, są badania oczekiwań społecznych w zakresie programów wyborczych oraz rozpoznanie kluczowych problemów obywateli<sup>19</sup>. Badania te zleca się jeszcze przed sformułowaniem ostatecznego programu wyborczego pomiędzy czternastym a szóstym miesiącem od daty wyborów. Dane pozyskuje się od wszystkich grup wyborców, zarówno od sympatyków partii (dodatnich), osób niezdecydowanych (neutralnych), jak i zdecydowanych sympatyków konkurencji (ujemnych). Zebrane informacje stanowią punkt wyjścia do formułowania programu wyborczego będącego sztandarowym produktem niemal każdej kampanii. Chodzi o to, by zaproponować elementy programowe z jednej strony oczekiwane przez elektorat, a z drugiej strony zgodne z profilem ideologicznym oferującej je formacji politycznej.

Należy podkreślić, że każdy z komponentów programu wyborczego powinien zostać ukształtowany na podstawie korelacji oczekiwań wyborców i wyznawanej przez partię ideologii politycznej. Zabieg taki zwiększa siłę oddziaływania produktu, jakim pozostaje program wyborczy, i pozwala mu znacznie precyzyjniej trafiać w potrzeby konkretnych grup obywateli. Kluczem do sukcesu w tym zakresie pozostaje jednak odpowiednie przeprowadzenie przez sztab wyborczy badań sondażowych i ich dalsza analiza pod kątem rozpoznania oczekiwań społecznych.

Kolejnym z badań, które powinien przeprowadzić sztab wyborczy, jest rozpoznanie potencjalnych sojuszników i zdefiniowanie przeciwników. Dane w tym zakresie przypominają znaną w marketingu klasycznym analizę konkurencji, której dokonuje się na potrzeby przedsiębiorstw<sup>20</sup>. Co istotne, tego rodzaju analiza nie jest przeprowadzana przez wyspecjalizowane ośrodki badań społecznych, a bezpośrednio przez sztab wyborczy. Realizowana jest w początkowym okresie kampanii (12 miesięcy przed datą wyborów) i ponawiana

---

<sup>19</sup> A. Turcotte, J. Lees-Marshment, *Political market research*, [w:] J. Lees-Marshment, B. Conley, E. Elder, R. Pettitt, V. Raynould, A. Turcotte, *Political Marketing. Principles and Applications*, London 2019, s. 54.

<sup>20</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2010, s. 14.

po upływie kolejnych 6 miesięcy. Pozyskane dane wykorzystuje się w mniejszym stopniu w celach marketingowych, a w większym – w celach taktycznych w zakresie zawierania przyszłych koalicji oraz sojuszy wyborczych. Warto odnotować, że w porównaniu do rynku przedsiębiorstw analiza ta jest stosunkowo prosta do przeprowadzenia na rynku politycznym, gdzie ze względu na funkcjonowanie w sferze publicznej panuje znacznie większa transparentność.

Opisane powyżej dane powinny być wzbogacone o opinie na temat kluczowych przedstawicieli klasy politycznej (ranking popularności polityków) oraz udziału w rynku głównych konkurentów wraz z charakterystyką ich oferty. Sztaby wyborcze realizują to we własnym zakresie, pozyskując dane z dostępnych publicznie wyników badań. Uzyskane informacje wykorzystywane są w procesie naśladownictwa dobrych praktyk (ang. *benchmarking*) oraz pozwalają poznać rynkowe przewagi i dokonania konkurencji.

Jak wspomniano, zadaniem sprawnego sztabu jest zlecenie, realizacja oraz analiza wyników badań praktycznie przez cały okres kampanii wyborczej. Jest to nieustanny proces, poczynając od ukonstytuowania się sztabu wyborczego w piętnastym miesiącu przed datą wyborów, a skończywszy na samym końcu kampanii – dwa dni przed ostatecznym terminem<sup>21</sup>. W okresie tym gromadzona i przetwarzana jest ogromna ilość danych, które wpływają do sztabu wyborczego. Sprawny zespół gromadząc informacje, permanentnie analizuje je i wykorzystuje na poczet bieżących potrzeb kampanijnych. Należy definitywnie stwierdzić, że poziom pozyskiwania oraz implementacji zbiorów danych jest wprost proporcjonalny do profesjonalizmu, kompetencji merytorycznych oraz zdolności menadżerskich kluczowych członków sztabu wyborczego. Brak orientacji marketingowej w sztabie wyborczym stanowi błąd w zakresie strategicznego zarządzania i skutecznie zmniejsza szanse na zaspokajanie oczekiwań wyborców oraz uzyskanie przewagi w kampanii wyborczej poprzez wykorzystanie zbiorów danych.

Dalszym uzupełnieniem prowadzonych działań analitycznych powinna być analiza SWOT będąca istotnym komponentem zarządzania strategicznego każdej organizacji, w tym politycznej<sup>22</sup>. Przeprowadza się ją regularnie przez cały okres kampanii wyborczej z uwzględnieniem różnej intensywności prowadzonych działań. Pomiedzy piętnastym a czwartym miesiącem kampanii wykonuje się ją przynajmniej raz na kwartał. W ostatnim okresie poprzedzającym wybory, czyli na trzy miesiące przed dniem głosowania, analiza SWOT

<sup>21</sup> W wielu krajach, w tym w Polsce, dzień poprzedzający wybory to czas ciszy wyborczej, podczas której jakiegokolwiek działania kampanijne nie mogą mieć miejsca.

<sup>22</sup> I. Karppi, M. Kokkonen, K. Lähtenmäki-Smith, *SWOT-analysis as a Basis for Regional Strategies*, Stockholm 2001, s. 21.

wykonywana jest raz na miesiąc. Przyjmuje się, że w okresie piętnastu miesięcy trwania kampanii wyborczej analiza powinna być przeprowadzana przynajmniej siedem razy w następujących miesiącach: 15., 12., 9., 6., 3., 2., 1. SWOT jest jednym z najprostszych działań analitycznych, które może przeprowadzić sztab wyborczy<sup>23</sup>. Jej regularne przeprowadzanie umożliwia rozpoznanie otoczenia zewnętrznego partii lub kandydata oraz identyfikację ich wewnętrznych niedoskonałości. Otoczenie wewnętrzne organizacji rozpoznaje się na podstawie mocnych i słabych stron, na które ma ona wpływ, natomiast otoczenie zewnętrzne za pomocą analizy szans i zagrożeń, które pozostają poza jej kontrolą.

Tabela 1. Aplikacja SWOT na rynku politycznym

Komponenty SWOT	Dane pozyskiwane przez sztab wyborczy
Mocne strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co twój kandydat/partia robią dobrze;</li> <li>• W jakim zakresie są lepsi od rynkowej konkurencji.</li> </ul>
Słabe strony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co twój kandydat/partia robią gorzej od rywali;</li> <li>• Co konkretnie może być usprawnione;</li> <li>• Czy rynkowi rywale wiedzą o słabościach twojego kandydata/partii politycznej;</li> <li>• Czy rynkowi rywale działają sprawniej i w jakim zakresie.</li> </ul>
Szanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czynniki zewnętrzne, występujące w czasie przeprowadzania analizy lub w bliskiej przyszłości, który należy wykorzystać na rzecz swoich przewag.</li> </ul>
Zagrożenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czynniki zewnętrzne występujące w czasie przeprowadzania analizy lub w bliskiej przyszłości, który należy rozpoznać, by skutecznie mu przeciwdziałać na rzecz ochrony przewag swojego kandydata lub partii.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Karppi, M. Kokkonen, K. Lähteenmäki-Smith, *SWOT-analysis as a Basis for Regional Strategies*, Stockholm 2001.

Co istotne, każdorazowo SWOT przeprowadza się wobec własnej organizacji i jej produktów oraz kluczowych konkurentów. Tego rodzaju działanie umożliwia pogłębione rozpoznanie otoczenia oraz zdefiniowanie dobrych praktyk, które mogą być wykorzystane na własną korzyść<sup>24</sup>. Istotą dobrej analizy pozostaje zachowanie pełnego obiektywizmu tworzących ją osób. Należy opierać się wyłącznie na rzeczywistych czynnikach, które faktycznie występują w otoczeniu. Jakikolwiek koloryzowanie, nieścisłości czy przekłamania deprecjonują wartość przeprowadzanej analizy, czyniąc ją *de facto* bezużyteczną. Aby tego uniknąć, sugeruje się przeprowadzanie SWOT równoległego, czyli dokonywanego jednocześnie przez osoby z organizacji oraz zewnętrznego audytora. Na koniec porównuje się obydwie wersje, a w przypadku wystąpienia

<sup>23</sup> J. Johnson, dz. cyt., s. 75.

<sup>24</sup> Tamże, s. 80.

znaczących różnic dokładnie sprawdza się poszczególne elementy wskazywane przez obie strony.

W celu zwiększenia użytkowej wartości danych pozyskiwanych na podstawie SWOT sztab powinien dopilnować, aby wnioski i zalecenia z analizy zostały szybko wprowadzone w życie. Przyjmuje się, że wszelkie wytyczne wynikające ze SWOT powinny zostać zaaplikowane najpóźniej w połowie okresu pomiędzy bieżącą a kolejną analizą. Oznacza to sześć tygodni w początkowej fazie kampanii oraz dwa tygodnie w finalnej fazie działań. Wnioski dla sztabu wyborczego wynikające z analizy własnych kandydatów są następujące: unikaj zagrożeń, wykorzystuj szanse, nieustannie wzmacniaj słabe strony, opieraj się na mocnych stronach, ciągle je podtrzymuj<sup>25</sup>. Dodatkowo SWOT organizacji konkurencyjnych umożliwia nam naśladowanie ich mocnych stron, wykorzystanie ich słabości w działaniach wizerunkowych (tzw. czarny public relations), uprzedzanie i niwelowanie ich szans, uwypuklanie i nagłaśnianie nadchodzących dla nich zagrożeń. Jak widać, analiza SWOT rynkowej konkurencji wspomaga nasz sztab w dwóch wymiarach: praktycznym i komunikacyjnym. Ten pierwszy umożliwia nam poznanie dobrych praktyk realizowanych przez konkurentów oraz ich absorpcję na rzecz własnych działań. Drugi z kolei stanowi oręż w wymiarze wizerunkowym, możemy bowiem wykorzystać informacje o zidentyfikowanych problemach przeciwników, aby informować rynek o ich słabościach oraz realnych zagrożeniach, co w krótkim czasie doprowadzi do deprecjacji wizerunku rywali i spadku poparcia. Reasumując, warto podkreślić, że SWOT jest stosunkowo prostą i nisko kosztową analizą do samodzielnego wykonania, która umożliwia pozyskanie niezwykle cennych danych przyczyniających się do sprawniejszego zarządzania kampanią wyborczą.

Okres pandemii COVID-19 w niewielki sposób, ale jednak wpłynął na specyfikę badań realizowanych na potrzeby podmiotów z rynku politycznego. Na podstawie wyborów prezydenckich w USA w 2020 r. (Biden kontra Trump), polskich wyborów prezydenckich w 2020 r. (Duda kontra Trzaskowski) czy brytyjskich samorządowych w 2022 r. (labourzyści kontra konserwatyści) można stwierdzić, że sztaby nie miały pełnej możliwości realizacji badań bezpośrednio wśród wyborców. Tam, gdzie nie było to możliwe ze względu na restrykcje pandemiczne, ograniczano się do kontaktu on-line lub telefonicznego. Nie było to czymś wyjątkowym, sztaby jeszcze przed pandemią bowiem wykorzystywały metody pośrednie pozyskiwania danych z rynku ze względu na szybkość i niższe koszty prowadzenia działań.

---

<sup>25</sup> I. Karppi, M. Kokkonen, K. Lähteenmäki-Smith, dz. cyt., s. 16.

Kolejne w harmonogramie aktywności sztabu wyborczego jest ustalenie celów kampanii. Przyjmują one następujący charakter<sup>26</sup>:

- krótkoterminowy (jeden miesiąc);
- średnioterminowy (od piętnastego do trzeciego miesiąca przed datą wyborów);
- długoterminowy (cały piętnastomiesięczny okres trwania kampanii wyborczej).

Cele krótkoterminowe to działania o charakterze operacyjnym wyznaczone do osiągnięcia na kolejny miesiąc kampanii. Obejmują one najczęściej wykaz czynności, które należy przeprowadzić w ciągu kolejnych trzydziestu dni działalności. Cele średnioterminowe to elementy do wykonania przed zakończeniem okresu analityczno-organizacyjnego kończącego się trzy miesiące przed datą wyborów. Ich zrealizowanie wiąże się z rozpoczęciem ostatniego etapu kampanii widocznego dla wyborców. Cele długoterminowe obejmują cały okres kampanii, definiując w praktyce zamiary partii lub kandydata w odniesieniu do całości procesu wyborczego. W ich przypadku precyzuje się, czy zamiarem sztabu jest zwycięstwo w wyborach (dotyczy wyborów prezydenckich, parlamentarnych, samorządowych, referendum), czy może zdobycie jak największej liczby głosów w celu wygenerowania przyszłego kapitału politycznego<sup>27</sup>. Punktem wyjścia będą wyniki badań realizowanych na wcześniejszych etapach kampanii i oszacowanie rzeczywistych szans na osiągnięcie zamierzonych celów. Co oczywiste, wszystkie przedstawione wyżej kategorie celów mogą być korygowane w zależności od bieżących potrzeb okresu kampanii wyborczej. Wpływ na nie powinny mieć jednak zasoby finansowe produktu politycznego, jego potencjał organizacyjny, w tym również w zakresie zarządzania kampanią, oraz zdolności generowania i przetwarzania pozyskiwanych zbiorów danych. Naturalnie przy okazji formułowania celów istotne będzie określenie realnej pozycji startowej i zweryfikowanie potencjału wizerunkowego danego podmiotu. Największy problem dotyczy formacji oraz kandydatów, którzy są znani i rozpoznawalni, natomiast są postrzegani negatywnie przez społeczeństwo. Zdefiniowanie długoterminowych celów kampanijnych w ich przypadku wydaje się szczególnie trudne.

Następnym etapem działań realizowanych przez sztab jest opracowanie i zaprezentowanie kluczowego produktu kampanii, jakim jest program wyborczy.

---

<sup>26</sup> Opracowanie własne na podstawie: J. Lees-Marshment, *Introduction to political marketing*, [w:] J. Lees-Marshment, B. Conley, E. Elder, R. Pettitt, V. Raynauld, A. Turcotte, dz. cyt., s. 2.

<sup>27</sup> Tamże, s. 3.



Dobrze przygotowany program wyborczy ogólnokrajowej formacji politycznej powinien obejmować następujące komponenty<sup>28</sup>:

- zagadnienia prawno-ustrojowe;
- zagadnienia polityki prorodzinnej;
- zagadnienia polityki gospodarczej;
- sprawy rolnictwa, wsi i małych miast;
- sprawy bezpieczeństwa socjalnego obywateli;
- sprawy bezpieczeństwa fizycznego obywateli, przeciwdziałania przestępczości i patologiom kryminogennym;
- kwestie edukacji i wychowania;
- kwestie kultury narodowej;
- kwestie ochrony środowiska;
- kwestie ochrony zdrowia obywateli;
- sprawy polityki międzynarodowej;
- sprawy bezpieczeństwa narodowego.

Jak wspomniano wcześniej, program wyborczy tworzony jest na podstawie kompilacji oczekiwań wyborców oraz profilu ideologicznego formacji, dla której jest tworzony. Kolejność i waga komponentów sygnalizowanych w programie jest uzależniona od bieżących preferencji szeroko pojętych grup wyborców. Najczęściej są to sprawy związane z polityką gospodarczą, ofertą socjalną i prorodziną czy publiczną ochroną zdrowia. Należy podkreślić, że elementy programowe co do zasady powinny pozostawać spójne z ideologią partii lub kandydata<sup>29</sup>. Aktualnie jednak sztaby wyborcze mają tendencje do zmiany tej zasady i tworzenia ideologicznych kompilacji programowych. Czyni się to ze względu na chęć pozyskiwania nowych grup wyborców, niezwiązanych wcześniej z danym nurtem politycznym (strategia poszerzania elektoratu). Z drugiej jednak strony ściśle pozostawanie przy dotychczasowej ideologii politycznej również może przynosić pozytywne skutki w postaci zwiększonej lojalności dotychczasowych grup wyborców (strategia utrzymywania elektoratu).

Istotny w harmonogramie działań kampanijnych pozostaje termin zaprezentowania programu wyborczego. Robi się to na początku trzeciego miesiąca przed datą wyborów, czyli w momencie rozpoczęcia kampanii widocznej dla obywateli. Wcześniej jedynie testuje się i bacznie monitoruje reakcje wyborców

---

<sup>28</sup> Opracowanie własne na podstawie: N. Eder, M. Jenny, W.C. Müller, *Manifesto functions: How party candidates view and use their party's central policy document*, „Electoral Studies” 2017, nr 45, s. 76.

<sup>29</sup> Nie zawsze jest to przestrzegane, w 1992 r. Bill Clinton w USA czy w 1997 r. Tony Blair w Wielkiej Brytanii zaproponowali programową kompilację wartości ideologicznych określaną mianem Trzeciej Drogi (ang. The Third Way).

na celowo prezentowane elementy programu<sup>30</sup>. W przypadku dostrzeżenia negatywnego odzewu na rynku na bieżąco przeprowadza się stosowne korekty. Nigdy jednak nie należy dokonywać prezentacji programu wyborczego bez wcześniejszego zweryfikowania możliwych reakcji wśród wyborców.

Warto odnotować, że na potrzeby kampanii komunikuje się najwyżej 10 kluczowych elementów programu wyborczego. Wykorzystanie wszystkich komponentów mija się z celem, wyborcy bowiem nie będą w stanie ich zapamiętać. Z tego właśnie powodu wybiera się najistotniejsze punkty programu i na ich podstawie tworzy hasła kampanii. Dobrze opracowane hasła wyborcze formułuje się, wskazując trzy tematy istotne dla partii lub kandydata oraz trzy tematy kluczowe dla wybranych celowo grup wyborców. Na tej podstawie sporządzany jest komunikat składający się na slogan wyborczy. Przykładowo, dla kandydata/partii politycznej ważne są: ochrona zdrowia, gospodarka, edukacja. Natomiast dla wyborców: infrastruktura i transport, system podatkowy, ochrona zdrowia. Z sześciu wskazanych obszarów tematycznych wybiera się te, na podstawie których tworzony jest ostateczny slogan mający na celu przyciągnięcie uwagi wyborców. Hasło będące przedmiotem kampanii każdorazowo powinno posiadać następujące cechy<sup>31</sup>:

- musi być krótkie i czytelne;
- musi być wiarygodne;
- musi zawierać obietnice i korzyści dla wyborcy;
- musi różnić się od oferty rynkowej konkurencji;
- musi być łatwe do powtarzania;
- musi być skierowane do konkretnego rodzaju wyborcy;
- musi szanować powszechnie uznane normy oraz wartości.

Im więcej z przedstawionych wyżej elementów jest spełnionych, tym silniejsze będzie rynkowe oddziaływanie hasła wyborczego. Co oczywiste, kampania wyborcza wymaga opracowania więcej niż jednego sloganu. Przyjmuje się, że powinno być ich trzy na każdy miesiąc widocznej dla wyborców kampanii. Oprócz typowych haseł stworzonych na potrzeby popularyzowania programu wyborczego sztaby mogą tworzyć slogany związane z aktualną sytuacją polityczną. Należy jednak podkreślić, że tego rodzaju działania mają raczej charakter wizerunkowy, natomiast w mniejszym stopniu marketingowy. Dlatego też powinny pojawiać się nie tylko w okresie kampanijnym, ale w całym tzw. cyklu wyborczym<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> L. Rudnicki, *Konsument w polityce rozwoju nowego produktu*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej” 2012, t. XX, nr 1, s. 142.

<sup>31</sup> Opracowanie własne na podstawie: J.B. O'Day, *Political Campaign Planning Manual*, Moscow 1998, s. 22.

<sup>32</sup> Przyjmuje się, że jest to okres od wyborów do wyborów – cztery lata w przypadku partii politycznych.

Wszelkie hasła i slogany, podobnie jak w przypadku komponentów programu wyborczego, powinny być zweryfikowane pod kątem ich społecznej akceptacji jeszcze przed rynkowym debiutem<sup>33</sup>. Jak wspomniano, wykorzystuje się tutaj podobny mechanizm testowania z wykorzystaniem pre-testów oraz grup fokusowych (ang. FGI Focus Group Interview). Zachowanie tej procedury przez sztab wyborczy zabezpiecza interes produktu politycznego, który nie będzie narażony na negatywny odzew społeczny, a co za tym idzie, straty wizerunkowe oraz finansowe związane z wycofaniem wadliwego hasła z rynku.

W nawiązaniu do kwestii pandemicznej, czas trwania epidemii COVID-19 w oczywisty sposób wpłynął na tematykę programów wyborczych. W latach 2020–2022 podmioty polityczne chętniej niż przed pandemią akcentowały kwestie związane z ochroną zdrowia obywateli. Miało to miejsce przede wszystkim w kampaniach prezydenckich, zarówno w USA, jak i w Polsce. Co interesujące, sprawy związane z ochroną zdrowia zdominowały także brytyjską kampanię samorządową w 2022 r., co należy uznać za kwestię wyjątkową, ponieważ tego typu problemy pojawiają się w kampaniach, aczkolwiek zazwyczaj na szczeblu parlamentarnym.

Opracowanie programu wyborczego oraz kluczowych haseł kampanii umożliwia sztabowi przejście do kolejnego etapu w harmonogramie działań kampanijnych, którym jest segmentacja oraz wybór grupy docelowej (ang. *targeting*). Działania te stanowią niezwykle istotny punkt w sekwencji prowadzonych aktywności kampanijnych, ich skutkiem jest bowiem wskazanie oraz wybór konkretnych wyborców docelowych. Czynności te przeprowadza się pomiędzy dwunastym a szóstym miesiącem okresu kampanijnego, po to by w chwili rozpoczęcia działań widocznych dla wyborców w trzecim miesiącu od daty wyborów móc określić, gdzie i kim są poszczególni wyborcy<sup>34</sup>. Klasyfikację prowadzi się na podstawie działań segmentacyjnych, które przyjmują następujące kryteria<sup>35</sup>:

- geograficzne – miejsce zamieszkania wyborcy;
- demograficzne – wykształcenie, wiek, płeć, wyznanie wyborcy;
- ekonomiczne – poziom zamożności wyborcy;
- społeczne/behawioralne – styl życia wyborcy.

<sup>33</sup> M. McNamara, dz. cyt., s. 61.

<sup>34</sup> M.J. Burton, D.M. Shea, dz. cyt., s. 78.

<sup>35</sup> Opracowanie własne na podstawie: D. Skrzypiński, *Segmentacja i targeting jako elementy procesu planowania strategicznego kampanii wyborczej*, [w:] *Segmentacja, targeting, pozycjonowanie na rynku politycznym*, red. M. Cichosz, D. Skrzypiński, Wrocław 2014, s. 11.

Kryterium geograficzne określa miejsce zamieszkania wyborców, do których zamierza się dotrzeć. Mieszkańcy różnych obszarów, co naturalne, mają odmienne preferencje w zakresie zachowań wyborczych. W warunkach krajowych weryfikuje się to, poczynając od poziomu gminy, powiatu, województwa. Kryterium demograficzne obejmuje kilka różnych komponentów. Jednym z podstawowych jest poziom wykształcenia, gdzie rozpoznaje się zależność możliwych preferencji politycznych od stopnia edukacji. Materia ta jest istotna, ponieważ wykształcenie wyborcy determinuje ofertę oraz sposoby dotarcia z nią do odbiorcy. Podobne wnioski można sformułować w odniesieniu do wieku, płci oraz wyznania wyborców, chociaż w tym przypadku warto poszukiwać nowych grup wśród ludzi różniących się wiekiem, płcią czy wreszcie wyznaniem. Kryterium ekonomiczne wiąże się z poziomem zamożności wyborców. Im jest on mniejszy, tym istotniejsza w kampanii będzie hojna polityka socjalna wobec obywateli. Dla najbogatszych zaś liczyć się będzie system podatkowy oraz modele funkcjonowania gospodarki. Kryterium społeczne/behawioralne wiąże się z kolei ze stylem życia wyborców oraz ich modelem postępowania. Przedmiotem analizy są zachowania nabywcze na rynku handlowym, sposoby spędzania wolnego czasu, dotychczasowe preferencje polityczne.

Proces segmentacji jako element zarządzania strategicznego kampanią realizowany jest na podstawie danych zebranych wcześniej bezpośrednio w sztabie wyborczym i przebiega czteroetapowo. Rozpoczyna się identyfikacją danego segmentu, który ma zostać rozpoznany. Kolejny etap to jego scharakteryzowanie i opisanie. Skutkiem tego jest ewaluacja i oszacowanie możliwości pozyskania go w kampanii. Ostatnim z elementów jest wybór segmentu docelowego, czyli *targeting*. Czynności związane z tą procedurą koncentrują się na ostatecznej selekcji wyborców, do których sztab zamierza dotrzeć z przekazem kampanijnym<sup>36</sup>. Podstawę tych działań stanowią wyniki prowadzonej wcześniej analizy rynku, której rezultaty zdeterminują kształt i przebieg kampanii w jej ostatnich trzech miesiącach. Błędy w wyborze grup docelowych oraz ich ewentualne nieprawidłowe oszacowanie prowadzić będą do podjęcia przez sztab nieodpowiednich działań i w rezultacie do pogrążenia całej kampanii. Uważa się zatem, że przeprowadzone wcześniej badania rynku, ich analiza i wreszcie wybór grup docelowych to klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w marketingu politycznym<sup>37</sup>. Warto pamiętać, że dobór grupy musi być przemyślany ze względu na jej wielkość oraz potencjał. Wskazanie grupy, o którą sztab zamierza walczyć, w przypadku gdy jej liczebność jest niewystarczająca i nie gwarantuje pozyskania wystarczającej liczby głosów, stanowi błąd,

<sup>36</sup> M.J. Burton, D.M. Shea, dz. cyt., s. 116.

<sup>37</sup> M. McNamara, dz. cyt., s. 57.

którego za wszelką cenę należy unikać. Grupy docelowe mogą kształtować się następująco<sup>38</sup>:

- (geograficznie) – mieszkańcy danej części kraju, województwa, aglomeracji, miast, małych miasteczek, wsi;
- (demograficznie) – wyborcy w zależności od grupy wiekowej, od stopnia posiadanego wykształcenia, od płci, od wyznania – dotyczy krajów wielokulturowych;
- (ekonomicznie) – osoby zamożne, osoby średniozamożne, osoby niezamożne, przedsiębiorcy, rolnicy, pracownicy administracji, nauczyciele, osoby samozatrudnione, bezrobotni, samotni, emeryci i renciści;
- (społecznie/behawioralnie) – klasa społeczna, sposób głosowania w poprzednich wyborach, zachowania nabywcze na rynku handlowym.

Warto odnotować, iż procedury segmentacyjne realizowane przez obserwowane podmioty polityczne z USA, Wielkiej Brytanii oraz Polski w czasie trwania pandemii COVID-19 nie wyróżniały się niczym szczególnym i pozostały zbieżne z tymi stosowanymi przed pandemią. W zakresie tym nie doszło zatem do jakichkolwiek zmian, które w znaczący sposób wpływałyby na realizowane w kampaniach procedury marketingowej segmentacji rynku.

## Okres aplikacyjny kampanii widoczny dla wyborców

W procesie zarządzania przebiegiem kampanii wyborczej skutkiem wyboru grupy docelowej jest pozycjonowanie, które stanowi kolejne zadanie sztabu<sup>39</sup>. Polega ono na opracowaniu efektywnych sposobów dotarcia z przekazem do wybranych wcześniej grup docelowych. Analizie poddaje się nie tylko obywateli, którzy mogą oddać głos na nasz produkt polityczny, ale również zadeklarowanych sympatyków naszych rynkowych konkurentów. Jak wspomniano wcześniej, standardowo wyróżnia się trzy typy wyborców: dodatni (zwolennicy), neutralni (niezdecydowani), ujemni (przeciwnicy)<sup>40</sup>. Segmentacja i targetyng ułatwiają zdefiniowanie, kim faktycznie są ci ludzie, pozycjonowanie z kolei wskazuje sposoby skutecznego dotarcia do nich<sup>41</sup>. W zależności od typu

<sup>38</sup> Opracowanie własne na podstawie: D. Skrzypiński, dz. cyt., s. 17.

<sup>39</sup> M.J. Burton, D.M. Shea, dz. cyt., s. 117.

<sup>40</sup> Opracowanie własne na podstawie: A. Braun, *The role of opinion...*, s. 9.

<sup>41</sup> M. Cichosz, *Pozycjonowanie oferty na rynku politycznym*, [w:] *Segmentacja, targeting...*, s. 129.

wyborców wykorzystuje się do tego następujące rodzaje działań o charakterze strategicznym<sup>42</sup>:

- strategia utwardzania;
- strategia poszerzania;
- strategia odwracania;
- strategia neutralizacji.

Strategię utwardzania realizuje się wobec zdecydowanych zwolenników danego kandydata (wyborcy dodatni). Polega ona na przypominaniu i de facto mobilizowaniu elektoratu, by wziął udział w wyborach. Strategia poszerzania odnosi się do wyborców niezdecydowanych, których można pozyskać przy pomocy odpowiedniego programu wyborczego oraz komunikacji marketingowej (wyborcy neutralni). Strategię odwracania i neutralizacji przeprowadza się w odniesieniu do wyborców, którzy są zwolennikami konkurencyjnych partii politycznych (wyborcy ujemni). Sztab nie będzie w stanie przekonać ich do głosowania na swojego kandydata, natomiast możliwe jest, aby ludzie ci zostali skutecznie zniechęceni do udziału w wyborach. Czyni się to, wykorzystując instrumenty czarnego PR-u i deprecjonując wizerunek preferowanego przez tych wyborców kandydata. Warto odnotować, że pozycjonowanie w odróżnieniu od poprzednich czynności wykonywanych przez sztab realizowane jest w ostatnim etapie kampanii wyborczej, czyli w trakcie trzech ostatnich miesięcy przed datą wyborów.

Końcowym etapem profesjonalnego zarządzania i harmonogramu działań kampanijnych jest komunikacja marketingowa, za pomocą której nakłania się wyborców do podjęcia określonej decyzji w dniu wyborów. Realizacja tego elementu odbywa się w ostatnich 90 dniach całej kampanii i jest ona widoczna dla wszystkich wyborców. Nacisk, kładziony do tej pory na działania analityczne realizowane w zaciszu sztabów wyborczych, zostaje położony na otwarte wiece i spotkania z wyborcami. Aktywności te mają na celu informowanie, przypominanie i nakłanianie wyborców do podjęcia określonej decyzji<sup>43</sup>. Komunikacja marketingowa w kampanii wyborczej realizowana jest w dwojaki sposób: bezpośredni oraz pośredni.

Należy podkreślić, iż pandemia COVID-19, biorąc pod uwagę wszystkie omawiane działania kampanijne, w sposób szczególnie wpłynęła na komunikację marketingową podmiotów politycznych realizowaną w formie bezpośredniej. Liczne ograniczenia pandemiczne uniemożliwiały organizowanie spotkań z wyborcami w dotychczasowym zakresie, zmuszając wszystkich kandydatów do realizacji komunikacji marketingowej w formie pośredniej na znacznie większą skalę.

---

<sup>42</sup> Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa 2002, s. 412.

<sup>43</sup> Opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 576.



Tabela 2. Instrumenty komunikacji marketingowej w kampanii wyborczej

Bezpośrednie	Pośrednie
wiece spotkania wyborcze konferencje prasowe briefingi spotkania „face to face” oraz „door to door”	telewizyjne spoty reklamowe debaty telewizyjne radiowe spoty reklamowe debaty radiowe reklama wielkopowierzchniowa/outdoor plakaty i ulotki reklama on-line mailing i telemarketing wychodzący

Źródło: M. Sempach, *Komunikacja w czasach kryzysu. Specyfika efektywnego komunikowania się z wyborcami współczesnych, zorientowanych rynkowo organizacji politycznych*, [w:] *Koszty współczesnych kryzysów*, red. A. Kisztełińska-Węgrzyńska, Łódź 2021, s. 41.

Opisane powyżej działania powinny być przeprowadzane z maksymalną częstotliwością w celu dotarcia do jak najszerszej grupy odbiorców<sup>44</sup>. Im więcej czynności sztab będzie w stanie wykonać, tym większa będzie siła ich rynkowego oddziaływania. Co oczywiste, sprawne zarządzanie procesem przez szefa sztabu oraz precyzyjne opracowania analityczne zamawiane i weryfikowane na wcześniejszych etapach kampanii prowadzić będą do rynkowej przewagi konkurencyjnej.

Konkludując, warto wspomnieć, że choć działania sztabu dobiegają końca wraz z dniem wyborów, to procesy marketingowe trwać będą nadal. Współczesne organizacje polityczne zgodnie z orientacją marketingową muszą prowadzić nieustające działania promocyjne, aby utrzymać się w rynkowej rywalizacji. Co oczywiste, nie przyjmują one podobnej dynamiki jak w trakcie 15 miesięcy trwania wyborczego wyścigu, aczkolwiek wymagają nieustająco odpowiedniego zarządzania i pozyskiwania licznych zbiorów danych.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej informacje, można sformułować następujące wnioski:

- Kampania wyborcza, niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z okresem pandemii COVID-19, czy nie, składa się z dwóch okresów różniących się od siebie specyfiką prowadzonych działań: pierwszego,

<sup>44</sup> Zagadnienie to opisano szerzej w: M. Sempach, *Komunikacja w czasach kryzysu. Specyfika efektywnego komunikowania się z wyborcami współczesnych, zorientowanych rynkowo organizacji politycznych*, [w:] *Koszty współczesnych kryzysów*, red. A. Kisztełińska-Węgrzyńska, Łódź 2021, s. 39.

organizacyjno-analitycznego, niewidocznego dla wyborców, oraz drugiego, aplikacyjnego, w którym dochodzi do rynkowej implementacji zdefiniowanych wcześniej działań.

- Dwunastomiesięczny okres organizacyjno-analityczny to czas, w trakcie którego dokonuje się ukonstytuowania sztabu wyborczego, przeprowadzenia badań i analiz rynku, weryfikacji otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego produktu politycznego, zdefiniowania celów kampanijnych, stworzenia programu wyborczego, ustalenia treści przekazu, wybrania grupy docelowej.
- Trzymiesięczny okres aplikacyjny służy pozycjonowaniu oraz uruchomieniu opracowanych wcześniej instrumentów komunikacji marketingowej. Czas ten kończy się wraz z ostatnim dniem kampanii wyborczej. Działania następujące później nie mają charakteru marketingowego, a raczej wizerunkowy.
- Pandemia COVID-19 nie przyczyniła się do znaczących i trwałych zmian w sposobach organizacji i prowadzenia kampanii wyborczej przez nowoczesne podmioty polityczne. W części analityczno-organizacyjnej kontakty bezpośrednie członków sztabu zastąpiono spotkaniami on-line, natomiast badania i wywiad marketingowy ograniczono do kontaktów telefonicznych bądź za pośrednictwem sieci internetowej. Nie było to trudne, już wcześniej bowiem ze względu na wysokie koszty prowadzenia badań część działań poznawczych realizowana była przez sztabowców w podobny sposób. W części aplikacyjnej kampanii, widocznej dla wyborców, ograniczenia pandemiczne z lat 2020–2022 stanowiły wyzwanie głównie w kontekście skuteczności bezpośredniej komunikacji marketingowej. Wiece, spotkania wyborcze, konferencje prasowe nie mogły się odbywać, co przenosiło ciężar oddziaływania na metody pośrednie komunikacji. Warto odnotować, że w 2020 r. w kampaniach prezydenckich w USA oraz Polsce i samorządowych w Wielkiej Brytanii w 2022 r. natychmiast po luzowaniu ograniczeń pandemicznych sztaby sprawnie wracały do wcześniej stosowanych metod komunikacji oraz badań realizowanych bezpośrednio. Należy zatem uznać, że specyficzne działania w okresie pandemii miały jedynie charakter przejściowy i pozostaną bez większego wpływu na przebieg tradycyjnych kampanii.
- Wszelkie działania w trakcie piętnastomiesięcznego okresu kampanijnego – niezależnie od pandemii COVID-19 – muszą być wykonywane w odpowiedniej kolejności oraz czasie. Błędy w sekwencji zdarzeń i realizowanych czynności prowadzą do sytuacji nieodpowiedniego wykorzystania posiadanego potencjału intelektualnego oraz zasobów finansowych

- i zmniejszając szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Stawiana we wstępie hipoteza wydaje się zatem potwierdzać.
- Skuteczne zarządzanie kampanią wyborczą opiera się na skoordynowanych działaniach sztabu wyborczego, na którego czele stoi osoba posiadająca doświadczenie oraz kompetencje menadżerskie z zakresu działań marketingowych czy reklamowych. Jednocześnie szef sztabu nie powinien być politycznie powiązany z formacją, którą prowadzi. W warunkach polskich, w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii, nie stosuje się podobnych rozwiązań i jest to niezależne od stanu pandemii.
  - Menadżerski sposób zarządzania kampanią wyborczą wywodzący się z rynku przedsiębiorstw jest wskazany i uzasadniony. Zapewnia on sprawne wykorzystanie nowoczesnych metod prowadzenia kampanii wyborczej, w tym zasobów danych, które obok kompetencji szefa sztabu stanowią klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku wyborczym.
  - Odpowiednio zarządzana i przygotowana kampania wyborcza trwa 15 miesięcy, z czego 12 miesięcy to okres organizacyjno-analityczny, natomiast 3 ostatnie to okres aplikacyjny widoczny dla wyborców. Pandemia COVID-19 nie ma wpływu na czas trwania wymienionych wyżej okresów.
  - Spośród ukazanych powyżej komponentów w pełni marketingowej kampanii wyborczej najważniejszy wydaje się etap wyboru szefa sztabu oraz przeprowadzania badań i analizy rynku. Popełnione wówczas błędy będą najbardziej dotkliwe, biorąc pod uwagę ich potencjalne skutki w degradacji jakości działań marketingowych prowadzonych na dalszych etapach.

## Bibliografia

- Braun A., *The role of opinion research in setting campaign strategy*, [w:] *Routledge Handbook of Political Marketing*, red. J. Lees-Marshment, Routledge, London 2012.
- Burton M.J., Shea D.M., *Campaign Craft. The Strategies, Tactics and Art of Political Campaign Management*, Praeger, Santa Barbara 2010.
- Cichosz M., *Pozycjonowanie oferty na rynku politycznym*, [w:] *Segmentacja, targeting, pozycjonowanie na rynku politycznym*, red. M. Cichosz, D. Skrzypiński, Towarzystwo Edukacji Obywatelskiej, Wrocław 2014.
- Eder N., Jenny M., Müller W.C., *Manifesto functions: How party candidates view and use their party's central policy document*, „Electoral Studies” 2017, nr 45.

- Gendźwił A., Bukowska G., Haman J., Sawicki A., Zbieranek J., *Finanse polskich partii*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2017.
- Gorczyca A., *Czy to naprawdę działa. Ocena skuteczności kampanii reklamowych*, „Reklama i PR z perspektywy współczesnych problemów komunikacji marketingowej. Zeszyty Naukowe” 2016, nr 4/2016, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa.
- Hill D., *Strategic polling: Message and theme development*, [w:] *Winning Elections. Political Campaign Management, Strategy and Tactics*, red. R.A. Faucheux, Rowman & Littlefield, Plymouth 2003.
- Johnson J., *Political Consultants and Campaigns*, Westview Press, Boulder 2013.
- Karppi I., Kokkonen M., Lähteenmäki-Smith K., *SWOT-analysis as a Basis for Regional Strategies*, Nordregio, Stockholm 2001.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Kraszewska M., Pujer K., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante Wydawnictwo Naukowe, Wrocław 2017.
- Lees-Marshment J., *Introduction to political marketing*, [w:] J. Lees-Marshment, B. Conley, E. Elder, R. Pettitt, V. Raynald, A. Turcotte, *Political Marketing. Principles and Applications*, Routledge, London 2019.
- Lilleker D., *Key Concepts in Political Communication*, Sage, London 2006.
- McCurry M., *Mass media politics: Historic perspective*, [w:] *Winning Elections. Political Campaign Management, Strategy and Tactics*, red. R.A. Faucheux, Rowman & Littlefield, Plymouth 2003.
- McNamara M., *The Political Campaign Desk Reference*, Outskirts Press, Denver 2012.
- O'Day J.B., *Political Campaign Planning Manual*, National Democratic Institute for International Affairs, Moscow 1998.
- Pietras Z.J., *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, przeł. A. Ehrlich, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
- Rudnicki L., *Konsument w polityce rozwoju nowego produktu*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej” 2012, t. XX, nr 1.
- Sempach M., *Komunikacja w czasach kryzysu. Specyfika efektywnego komunikowania się z wyborcami współczesnych, zorientowanych rynkowo organizacji politycznych*, [w:] *Koszty współczesnych kryzysów*, red. A. Kisztelińska-Węgrzyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021.
- Skrzypiński D., *Segmentacja i targeting jako elementy procesu planowania strategicznego kampanii wyborczej*, [w:] *Segmentacja, targeting, pozycjonowa-*

*nie na rynku politycznym*, red. M. Cichosz, D. Skrzypiński, Towarzystwo Edukacji Obywatelskiej, Wrocław 2014.

Turcotte A., Lees-Marshment J., *Political market research*, [w:] J. Lees-Marshment, B. Conley, E. Elder, R. Pettitt, V. Raynald, A. Turcotte, *Political Marketing. Principles and Applications*, Routledge, London 2019.

Webb C., Mockus J., *Volunteer recruitment*, [w:] *Winning Elections. Political Campaign Management, Strategy and Tactics*, red. R.A. Faucheux, Rowman & Littlefield, Plymouth 2003.