

4. La fase precedente alle elezioni: I partiti e i candidati

1. Introduzione

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di descrivere l'attività dei partiti e dei candidati nella fase precedente alle elezioni, in considerazione dell'attuale contesto politico e culturale, in cui gli attori politici delle moderne democrazie, per perseguire l'obiettivo di essere eletti o rieletti, hanno bisogno di adottare una strategia differente dai modi di agire consolidati e utilizzati in passato (Bauer, Huber e Herrmann 1996; Henneberg e O'Shaughnessy 2007).

Tra i tradizionali modelli di comportamento, possono essere ricordati il *partito di massa*, fondato sulla "stratificazione della società", cioè sulla rappresentanza di particolari gruppi o classi sociali (Duverger 1954); il *modello di Downs* (1957), in base al quale i partiti cercano di ottenere il successo elettorale attuando delle strategie razionali, ad esempio posizionandosi al centro per attrarre i voti del cosiddetto elettore-medio; e il modello di *partito "pigliatutto"* (*catch-all-party*) (Kirchheimer 1966), secondo il quale i partiti cercano di attrarre il maggior numero di elettori; il *partito elettorale-professionale* (Panebianco 1988), che prevede l'intervento di consulenti ed esperti per definire un comportamento che si adatti alle opinioni dell'elettorato. Ebbene, i cambiamenti che hanno interessato le odierne democrazie rendono tali modelli obsoleti e inadeguati per l'ottenimento del successo elettorale di partiti e candidati. In particolare, la recente evoluzione del mercato elettorale, caratterizzato da un minore impegno politico (Dermody e Hanmer-Lloyd 2004, 2005), una minore affiliazione e identificazione con un determinato partito (Lusoli e Ward 2004; Miron 1999; Ware 1996), e da un conseguente comportamento di

voto basato su scelte di carattere personale (Caprara 2004b; Caprara *et al.* 2007; Franklin 1985; Rose e McAllister 1986, 1990; Sanders 1998), comporta una maggiore centralità delle attività di pianificazione e comunicazione della strategia da parte degli attori politici.

Nella fase precedente alla campagna elettorale, l'adozione di un approccio di marketing di tipo "induzionale" (Guido 2007) si pone come obiettivo di indurre i soggetti interessati dall'attività politica a cooperare. In particolare, persuadere i potenziali elettori ad interessarsi alla progettazione e costruzione della propria offerta politica e ad impegnarsi politicamente, ed indurre i media a diffondere in modo obiettivo e imparziale le notizie riguardanti le attività del partito e del candidato. Per il raggiungimento di tale obiettivo, il partito e i candidati dovrebbero progettare un'offerta politica, in grado di, non colmare, ma ridurre il divario tra le attese – aspettative e desideri – dei potenziali elettori e la loro percezione dell'esperienza di voto, ed ottenere quindi la loro cooperazione, indotta dalla percezione di soddisfazione.

I partiti e i candidati attuano la progettazione e costruzione della propria offerta politica in considerazione delle variabili contestuali *interne* ed *esterne*, le prime relative invece alle risorse interne e alle caratteristiche al partito, le seconde derivanti dall'ambiente politico e legislativo, dalla situazione concorrenziale, dal sistema dei media, e soprattutto dalle peculiarità dell'elettorato.

2. La progettazione del brand politico

Nella fase precedente la campagna elettorale, i partiti e i candidati hanno non solo l'obiettivo di pianificare la campagna ma, primariamente, di progettare e definire i contenuti e le caratteristiche stessi del partito e del candidato. Mentre gli approcci tradizionali hanno come oggetto la mera progettazione del *prodotto politico*, che può essere inteso come l'insieme costituito dal partito, i candidati e l'idea politica (Butler e Collins 1994; Ingram e Lees-

Marshment 2002; Lees-Marshment 2001d), recenti studi contemplano invece la progettazione e costruzione di un *brand politico* (de Chernatony e Dall’Olmo Riley 1998; Hughes 2003; Scammell 2007; Schweiger e Adami 1999), come conseguenza dell’applicazione dei principi di marketing politico alle campagne elettorali permanenti (Blumenthal 1980). Il *brand politico* può essere definito come “la rappresentazione psicologica” del candidato o del partito (Anholt e Hildreth 2004), che comprende gli attributi, i valori, la personalità e i benefici (Kapferer 1992; Keller 1993). Il *brand* è quindi un costrutto multidimensionale contenente sia gli aspetti funzionali – rappresentati dai risultati ottenuti dall’attuazione delle proprie politiche, e che i potenziali elettori possono giudicare in modo obiettivo e razionale – e sia motivazionali – rappresentati dalle emozioni e i desideri che scaturiscono dalla situazione soggettiva e dalle relazioni interpersonali dei soggetti (Schweiger e Adami 1999).

Nell’applicazione di un approccio di marketing politico di tipo induzionale, volto ad indurre i soggetti a cooperare, il partito e il candidato hanno l’obiettivo di essere percepiti come un *brand politico* distintivo e unico, che riesca ad attrarre l’attenzione e l’interesse dei potenziali elettori e dei media. La presenza di numerosi candidati e, in alcuni Paesi, di una grande quantità di partiti, richiede agli stessi di differenziarsi dagli altri ed essere percepiti come unici, innanzitutto attraverso un’opportuna scelta del nome e del simbolo del proprio partito, che dovrebbe essere facilmente riconoscibile e fornire delle indicazioni riguardo gli aspetti razionali ed emotivi perseguiti. Il candidato deve essere in grado di personificare tali aspetti ed associare il suo nome allo scopo di creare “un simbolo di orientamento” (Schweiger e Adami 1999, p. 350).

La progettazione di una siffatta offerta politica richiede un’attenta analisi e valutazione, effettuate attraverso gli strumenti delle ricerche di marketing, e una successiva considerazione delle attese e delle aspettative dei potenziali elettori, dei loro schemi mentali, del livello di coinvolgimento e comprensione, in modo da poter agire su queste variabili per ottenere la soddisfazione dei potenziali elettori.

3. Le ricerche relative al mercato elettorale

3.1. La raccolta delle informazioni

I partiti e i candidati che perseguono un approccio di marketing induzionale realizzano delle ricerche di marketing finalizzate a prendere delle decisioni sia relativamente alla progettazione e implementazione del prodotto politico, che alla successiva pianificazione della campagna elettorale. La pianificazione e l'implementazione di un processo di ricerca di marketing coinvolgono non solo i membri del partito e i candidati, ma anche gli eventuali consulenti e i professionisti che collaborano con il partito o il candidato. Le informazioni sul mercato elettorale possono essere ottenute da varie fonti – formali e informali – e secondo differenti modalità (Hofrichter 1999; Lees-Marshment 2001, 2004; Mitchell e Daves 1999; Rademacher e Tuchfarber 1999; Varoga e Rice 1999).

Le ricerche riguardanti il mercato elettorale generalmente hanno per oggetto le seguenti aree: i) gli elettori, allo scopo di individuare con un criterio geo-demografico gli elettori fedeli (*loyal voters*) e gli elettori volatili (*swing voters*), la posizione riguardo determinati candidati, partiti o temi considerati di interesse, le attese, e l'intenzione di voto (Rademacher e Tuchfarber 1999; Varoga e Rice 1999); e ii) i partiti e i candidati (*opposition research*), con l'obiettivo di raccogliere dettagliate informazioni sugli avversari politici, da utilizzare durante la campagna elettorale (Bayer e Rodota 1989; Newman 1994; Varoga e Rice 1999).

In particolare, le ricerche effettuate in relazione a un partito o un candidato che perseguono un approccio di marketing di tipo induzionale dovrebbero riuscire a valutare le attese, distinte in aspettative e desideri, e la percezione dell'esperienza di voto dei potenziali elettori (cfr. Pilotti, Ganzaroli e Guido 2007), in particolare: i) le *determinanti delle aspettative* degli elettori, e, specificamente, le conoscenze condivise, l'immagine dei partiti e dei candidati, le determinanti dell'intenzione di acquisto, le

variabili personali e contestuali che riguardano la partecipazione all'attività politica; ii) le *priorità dei desideri* dei potenziali elettori, il livello di impegno e coinvolgimento alle attività politiche, la rilevanza personale delle proposte politiche, i motivi inconsci della decisione di voto; e iii) i *significati* e i *simboli* connessi con l'esperienza di voto, gli orientamenti e le tendenze dei potenziali elettori a livello nazionale, le relazioni e le interdipendenze tra le comunità reali e virtuali.

Le informazioni politiche possono provenire da dati secondari, o primari. Nel primo caso, cioè se provenienti da ricerche già disponibili ed effettuate da altri enti o istituti, la ricerca riguarda l'analisi dei seguenti materiali: i) i documenti ufficiali provenienti da enti e istituti; ii) i dati riguardanti le campagne elettorali precedenti; iii) i documenti disponibili in archivi elettronici o in Internet; iv) le notizie provenienti dai media; e v) le informazioni provenienti da istituti di sondaggi o agenzie di ricerca specializzate (Varoga e Rice 1999). Nel caso di dati *primari*, in cui le informazioni sono ottenute attraverso ricerche *ad hoc* e il ricorso a professionisti e consulenti politici designati, gli strumenti utilizzati per la raccolta di tali informazioni sono rappresentate da *focus group* e i sondaggi.

I *focus groups* possono essere utilizzati sia per la progettazione del *brand politico*, che per la pianificazione strategica della campagna elettorale (Burhnam *et al.* 2004; Scammell 1995), allo scopo di valutare le preferenze dei potenziali elettori (Fairclough 2000)⁶. Specificatamente, essi consentono di valutare la percezione degli elettori rispetto a specifiche proposte e temi della campagna (Burhnam *et al.* 2004), misurare la percezione dei potenziali elettori riguardo a specifici elementi della strategia della campagna, comprendere il linguaggio e il modo di esprimersi

⁶ I *focus groups* sono stati largamente adottati in Gran Bretagna da Tony Blair contribuendo alla modernizzazione e al successo elettorale del Partito Laburista (Fairclough 2000; Gould 1998; Savigny 2007; Wring 2003, 2005, 2006), e negli Stati Uniti, da Reagan per testare gli effetti degli slogan elettorali (Niffenegger 1989), e da Clinton per testare i temi delle proprie politiche (Newman 1999).

dei potenziali elettori, valutare le immagini e i testi da utilizzare nella comunicazione e nella pubblicità politica (Sherman e Schiffmann 2002), identificare i punti di forza e debolezza di un partito e dei singoli candidati (Burhnam *et al.* 2004; Sherman e Schiffmann 2002), prevedere gli effetti di determinate politiche e strategie (Lees-Marshment 2001b). I *focus groups* svolgono anche un proprio ruolo simbolico, evidenziando la creazione di una comunicazione diretta e di un dialogo tra gli attori politici e i cittadini, che sentono così di essere al centro del processo elettorale e democratico (Gould 1998; Lees-Marshment 2001a,b; O'Casey 1996; Scammell 1995). Nonostante queste loro molteplici prerogative i *focus groups* sono stati messi in discussione e anche aspramente criticati, prima di tutto perché il loro utilizzo è stato diretto non tanto alla raccolta di informazioni sulle esigenze dei potenziali elettori, quanto piuttosto strumentalizzato per la promozione e comunicazione della credibilità dei politici, la diffusione di temi ritenuti rilevanti dai partiti, allo scopo di influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti degli intervistati (Savigny 2007). Sono stati inoltre sollevati dubbi sulle modalità di utilizzo del metodo in alcuni contesti elettorali, in quanto la selezione dei partecipanti è stata effettuata soltanto tra i soggetti in grado di influire sul risultato elettorale, cioè gli elettori indecisi appartenenti a seggi maggiormente a rischio per il partito organizzatore, e non tra la totalità degli elettori, come sarebbe auspicabile per garantire lo svolgimento del processo democratico (Savigny 2007).

Un altro strumento di valutazione delle percezioni degli elettori è rappresentato dai *sondaggi politici* (Mitchell e Daves 1999; Rademacher e Tuchfarber 1999; Sherman e Schiffmann 2002; Varoga e Rice), che hanno lo scopo di valutare le attese, “gli atteggiamenti, le opinioni, le preferenze o le possibili azioni dei potenziali elettori, con riferimento a determinati temi, candidati politici” (Sherman e Schiffmann 2002, p. 55). I sondaggi politici, nonostante siano stati criticati per il fatto di essere utilizzati più per prevedere piuttosto che per delineare le opinioni dell'elettorato (Lewis, Inthorn e Wahl-Jorgensen 2005, p. 54), possono fornire utili informazioni per: i) l'esame della situazione politica corrente (Kraus 1999; Sherman e Schiffmann 2002); ii) la rilevazione delle

aspettative e dei desideri degli elettori (Jacobs e Shapiro 1995, 1996); iii) l'allocazione delle risorse della campagna (Pobst 1999); iv) la pianificazione della campagna elettorale, e in particolare della strategia di segmentazione (Sherman e Schiffmann 2002) e di posizionamento nel mercato elettorale; e v) l'intenzione di voto in un certo istante di tempo (Kraus 1999). Tra le varie tipologie di sondaggi, nella fase precedente alla campagna elettorale sono utilizzati le rilevazioni di *benchmarking*, generalmente effettuati dopo l'annuncio di candidatura di un certo candidato, allo scopo di disporre di un riferimento iniziale per la valutazione (Newman 1994), e può avere come oggetto, ad esempio, il grado di riconoscimento del nome di un candidato oppure la posizione di un certo partito o candidato nei confronti di un altro (Rademacher e Tuchfarber 1999), allo scopo di evidenziarne i punti di forza e debolezza (Crespi 1989).

Oltre ai *focus group* e alle rilevazioni di *benchmarking* possono essere eseguiti dei sondaggi di tipo *follow-up*, che hanno lo scopo di misurare in modo quantitativo i risultati ottenuti con i *focus group* e può riguardare sia ricerche sugli lettori che sui candidati (Rademacher e Tuchfarber 1999; Varoga e Rice 1999).

Tra le differenti modalità attraverso cui possono essere realizzati i sondaggi – interviste personali, telefoniche, sondaggi postali e sondaggi tramite Internet – quest'ultima tipologia ha recentemente attratto l'interesse non solo dei politici e dei professionisti ma anche dei cittadini. Per i politici, i consulenti e le società di ricerca le indagini tramite Internet presentano i vantaggi connessi ad una maggiore efficienza, in termini di rapidità ed economicità nell'ottenimento delle informazioni, consentendo quindi di rilevare le tendenze e orientamenti degli internauti (Sherman e Schiffmann 2002). Per i cittadini, la partecipazione a tali sondaggi fornisce l'opportunità di manifestare le proprie idee e opinioni (Sherman e Schiffmann 2002) in modo rapido ed efficiente, avendo la possibilità di compilare i sondaggi nel momento desiderato. Le indagini via Internet presentano però gli svantaggi relativi all'identità incerta dei soggetti che compilano il questionario, all'esclusione dei cosiddetti *haves-not*, cioè del segmento di popolazione che non ha accesso a Internet (Sherman e Schiffmann 2002), e alla distorsione delle risposte in assenza di

una pre-selezione dei partecipanti. Nonostante tali svantaggi possano rappresentare una minaccia per la loro accuratezza, costituiscono un valido strumento d'indagine, anche in considerazione dello scarso consenso registrato nei confronti dei tradizionali strumenti, come i sondaggi telefonici e postali (Sherman e Schiffmann 2002).

Oltre alle informazioni che i partiti, i candidati e i consulenti ottengono tramite le fonti formali, assumono rilevanza anche quelle provenienti dalle *fonti informali*, che includono le informazioni che i membri dei partiti e i candidati acquisiscono personalmente, attraverso i colloqui con gli attivisti e i militanti del partito, gli incontri e i dibattiti con altri membri o elettori. In tal modo si possono catturare gli umori e gli atteggiamenti del momento relativamente a determinati temi e questioni, ed inoltre avere delle indicazioni sul *passaparola* (*word-of-mouth*) che può avere come oggetto la situazione politica, i leader e i membri del partito, e i nuovi candidati.

3.2. L'analisi e l'elaborazione delle informazioni

La raccolta delle informazioni è seguita dalle fasi di analisi ed interpretazione dei dati raccolti, effettuata attraverso l'utilizzo di tecniche di analisi quantitativa e qualitativa, tra cui si evidenzia il ricorso a tecniche per l'indagine e lo studio dei punti di vista, delle opinioni dei cittadini, dell'*imagery* dei candidati (Nimmo e Savage 1976), e in particolare della soggettività degli elettori, che può essere studiata attraverso il ricorso alla cosiddetta Metodologia Q (*Q methodology*) (Smith, Harrè e Langenhore 1996), un approccio che identifica i fattori che rappresentano i modi di pensare degli individui⁷. Ulteriori metodologie sono rappresentate dalla

⁷ La metodologia Q, introdotta da Stephenson nel 1935, utilizza la ricerca qualitativa e quantitativa per indagare strutture soggettive complesse come le opinioni, gli atteggiamenti e i valori degli individui, valutati attraverso l'attribuzione di giudizi di preferenza, accordo o disaccordo, approvazione o disapprovazione, maggiore o minore priorità rispetto a determinate frasi, affermazioni o messaggi.

costruzione delle “mappe di consenso”, che permette di individuare gli schemi mentali condivisi delle conoscenze degli elettori (cfr. Zaltman e Coulter 1995), e dal metodo Prospect (Caprara, Barbaranelli e Guido 2000), che consente di identificare gli aggettivi in grado di elicitare nella mente degli elettori l’immagine di un certo *brand politico*. In una prospettiva di marketing induzionale i *focus group*, i sondaggi e le fonti informali di informazione possono quindi essere utili per la valutazione delle attese dei potenziali elettori, dei modi di pensare e del contesto personale e situazionale che riguarda la percezione dell’attività politica. In tale fase il leader e i membri del partito hanno la possibilità di creare dei gruppi di lavoro misti, costituiti cioè da membri interni al partito e professionisti esterni, allo scopo di riorganizzare nella loro completezza le informazioni ricevute non solo dai consulenti ma anche dalle società di ricerca di mercato, dagli enti di statistica, dalle agenzie pubblicitarie, e dalle fonti informali.

Per un partito o un candidato con un orientamento di marketing di tipo induzionale (Guido 2005, 2015), è necessario considerare non meramente le caratteristiche o i cambiamenti necessari per progettare un’offerta politico in grado di soddisfare esattamente le richieste degli elettori, ma progettare la costruzione di un *brand politico* che sia in grado di ridurre il *gap* tra le attese rilevate dei potenziali elettori e la loro esperienza di consumo. Tale risultato può essere perseguito attraverso una modifica delle aspettative e della priorità dei desideri, da un lato, e della percezione dell’esperienza di voto, dall’altro. In tal modo, la strategia attuata ha l’obiettivo, non solo di identificare e andare incontro alle esigenze dei potenziali elettori, ma anche di modificare laddove possibile le aspettative e la priorità dei desideri, e la percezione degli scenari politici al fine di persuaderli a votare per un certo partito o candidato.

4. L'implementazione del brand politico

L'implementazione del *brand politico* necessita la considerazione dei messaggi principali provenienti dall'elettorato, che potranno poi essere trasformati in un reale progetto di comunicazione durante la successiva campagna elettorale. In tale fase assume rilevanza la comunicazione dei risultati all'interno dell'organizzazione politica, durante la quale risulta necessario, per i consulenti politici che hanno condotto le ricerche, fornire un punto di vista imparziale e cercare di stimolare l'interesse e il coinvolgimento del leader, dei membri del partito, e di tutti i soggetti che partecipano al processo di progettazione, al fine di facilitare l'accettazione delle caratteristiche su cui si fonderà la progettazione del nuovo *brand politico*, oppure delle possibili innovazioni, correzioni, o modifiche che potranno essere apportate al *brand politico* già esistente.

La comunicazione interna risulta essenziale per ottenere il supporto e l'accettazione dei membri e dei sostenitori interni, e dirimere i conflitti e divergenze che potrebbero sorgere tra i vari livelli dell'organizzazione partitica, in particolare da coloro che vorrebbero influenzare le decisioni relative al prodotto, il partito, e la campagna, evitando la considerazione delle indicazioni provenienti dalle ricerche effettuate e dimostrando così una certa contrarietà all'applicazione del marketing (Lees-Marshment 2001c).

Molteplici attività possono essere attuate dalla leadership di partito per promuovere l'accettazione dell'orientamento al marketing (Anderson 1982; Hooley, Lynch e Shepherd 1990; Kotler 1979; Kotler e Andreasen 1991; Lees-Marshment 2001; Payne 1988), ad esempio: i) favorire il coinvolgimento di tutti i soggetti che fanno parte dell'organizzazione del partito nell'attuazione delle attività e dei comportamenti di marketing politico; ii) incoraggiare la diffusione e la raccolta delle informazioni provenienti dalle ricerche di marketing in tutti i livelli dell'organizzazione, attraverso rapporti e statistiche facilmente comprensibili; e iii) incentivare il coordinamento delle attività di marketing, ad esempio attraverso la nomina di un responsabile, per

la gestione delle informazioni interne ed esterne, per la diffusione della cultura di marketing in tutti i livelli dell'organizzazione.

La progettazione di un *brand politico* e la sua implementazione richiedono la considerazione delle variabili contestuali e, in particolare, dei *fattori contestuali interni*, relativi al partito e al candidato, ai membri dell'organizzazione partitica e alla presenza di consulenti e professionisti, ed *esterni*, relativi all'ambiente, e, in particolare alle caratteristiche degli elettori, ai fattori di carattere elettorale, e alla competizione.

5. I fattori contestuali relativi alla fase precedente alle elezioni

5.1. I fattori contestuali interni relativi alla fase precedente alle elezioni

La progettazione del prodotto politico necessita di essere adattato in considerazione di alcuni fattori interni al partito, rappresentati dalle risorse disponibili in termini di risorse umane e finanziarie, queste ultime risultanti particolarmente rilevanti nella fase di implementazione della campagna elettorale. Le risorse umane interne al partito possono essere intese in senso ampio, e costituite dal partito o candidato, da tutti gli individui che fanno parte dell'organizzazione del partito – il leader, gli individui, gli attivisti e i volontari (Butler e Collins 1999; Kotler e Kotler 1999; Maarek 1995; Ware 1996), ed inoltre dai consulenti e professionisti politici a cui è stato affidato l'incarico di collaborare per la progettazione del brand politico.

5.1.1. Il partito e il candidato

Un primo elemento che influenza la progettazione del *brand* è rappresentata dal partito e il candidato, in quanto essa è adattata per evidenziare i propri punti di forza, che dovrebbero corrispondere ai

punti di debolezza dei propri avversari (Baines 1999; Newman 1994). Le informazioni sul partito e il candidato derivano dall'analisi dei risultati riguardanti le ricerche sull'elettorato, dal momento che si considerano non solo le caratteristiche oggettive degli stessi, ad esempio in termini dei risultati elettorali ottenuti nelle passate competizioni elettorali, quanto le percezioni dei potenziali elettori, in termini di immagine, preferenza, e intenzione di voto.

Inoltre, la progettazione dell'offerta politica dipende anche dalla posizione assunta dal partito o dal candidato nel mercato elettorale, a seconda cioè che siano il leader, lo sfidante, il *follower*, o il detentore di una nicchia (Butler e Collins 1996). La strategia del leader, caratterizzato dal consenso di una vasta quota dell'elettorato, è diretta all'espansione e alla difesa della percentuale di elettori; lo sfidante, prescelto per rimuovere il leader, persegue generalmente una strategia di attacco sia nei confronti del leader che dei possibili ulteriori concorrenti; il *follower*, caratterizzato da una concentrazione su un certo segmento del mercato elettorale, può scegliere una strategia di imitazione o adattamento; il detentore di una nicchia, invece, non potendo aspirare a conquistare la leadership preferisce la strategia di creare, espandere o difendere la nicchia di mercato (Butler e Collins 1996). L'analisi delle risorse disponibili permette di considerare la capacità di attuazione degli impegni che saranno presi nei confronti degli elettori e comunicati durante la campagna elettorale, in modo da progettare un *brand politico* che risulti credibile, e non essere fonte di promesse che potrebbero poi risultare disattese.

5.1.2. Le risorse umane interne all'organizzazione politica

Un elemento fondamentale per la progettazione del brand è costituito dalle risorse umane interne e, in secondo luogo, gli elettori iscritti al partito, dagli attivisti e dai membri interni all'organizzazione politica (Butler e Kavanagh 1997, 2001; Seyd e Whiteley, Seyd e Richardson 1994; Worcester e Mortimore 1999, 2001).

Relativamente ai soggetti interni all'organizzazione del

partito – i membri, gli attivisti, e lo staff organizzativo – essi rappresentano un elemento fondamentale (Gould 1988; Worcester e Mortimore 2001), in considerazione delle loro caratteristiche cognitive e capacità organizzative. Recenti ricerche hanno messo in luce la rilevanza delle attività di organizzazione e coordinamento, sia a livello nazionale che locale. L'organizzazione a livello nazionale concerne la direzione centrale del partito politico e la gestione dei rapporti con le associazioni esterne, i gruppi di interesse, i media, i sondaggisti, mentre quella a livello locale riguarda la gestione delle attività a diretto contatto con i potenziali elettori o la raccolta di informazioni riguardo i singoli candidati a livello locale (Baines, Harris e Lewis 2002; Butler e Kavanagh 1997; Budge, Roberston e Hearl 2008; Egan 1999; Gould 1998; Worcester e Mortimore 2001). La creazione e lo sviluppo di tali risorse necessita di un lungo periodo di tempo per essere attuata (Budge Roberston e Hearl 2008; Gould 1998).

Nell'ambito delle risorse umane, un altro elemento da considerare è rappresentato dalla predisposizione e dalla capacità dei membri interni all'organizzazione ad effettuare i cambiamenti necessari, in modo che essi non siano solo pianificati e imposti dagli alti dirigenti del partito, ma il frutto di una decisione condivisa da tutti i partecipanti, sia a livello centrale che locale. I processi di cambiamento dovrebbero tener conto anche delle esigenze dei sostenitori a livello locale, che peraltro possono fornire una valutazione informale dei possibili effetti (Seyd e Whiteley 1992; Whiteley, Seyd e Richardson 1994). L'insufficiente accettazione dei mutamenti da parte di alcuni sostenitori e membri interni potrebbe dar luogo a degli atteggiamenti di resistenza al cambiamento (Harmel e Janda 1994), e poi condurre al distacco e al mancato supporto nei confronti del partito. Elementi a ciò collegati sono costituiti dall'ideologia, dai valori (Butler e Collins 1999; Schweigen e Adami 1999), dai principi cardine e dalla storia del partito (Dunleavy e Ward 1991; Rose e McAllister 1990), considerati non astrattamente ma in considerazione delle percezioni e preferenze degli elettori (Lees-Marshment 2003). Tali elementi, se eccessivamente trasformati, possono condurre o ad una perdita di consenso di quella parte dell'elettorato che è maggiormente fedele al partito (Lees-

Marshment 2001c), oppure ad un'immagine confusa e contrastante rispetto all'ideologia, al partito e alle persone che ne fanno parte (Bean 1993; Butler e Collins 1999). La decisione di effettuare o meno cambiamenti rilevanti dovrebbe quindi considerare anche gli effetti che questi potrebbero avere non solo sui singoli segmenti di elettori volatili ma sull'intero elettorato (Baer 1995), cercando di ottenere il sostegno del numero necessario di elettori che sia in grado di assicurare al partito o al candidato il successo elettorale (Lees-Marshment 2001c).

5.1.3. I consulenti e i professionisti politici

Un'altra risorsa a disposizione del partito e dei candidati è rappresentata dai professionisti e consulenti politici. La complessità delle moderne campagne elettorali rende difficoltoso e inefficace per un partito o un candidato la progettazione del *brand politico* e la pianificazione della campagna stessa in modo autonomo e indipendente (Luntz 1988), rendendo così necessario ai partiti e ai candidati l'affidamento di incarichi a professionisti e consulenti politici (O'Shaughnessy 1988). La loro scelta è considerata uno degli elementi fondamentali per il successo elettorale, e ciò non solo negli Stati Uniti, il Paese in cui si ritiene tale fenomeno sia originato, ma anche nella maggior parte delle democrazie occidentali (Kinsey 1999; Plasser, Scheucher e Senft 1999), nelle nuove democrazie dell'Est Europa, come in Russia (Hutchenson 2006), ed anche nei paesi dell'America Latina. L'attività di consulenti e professionisti politici è diventata un'industria di rilevante importanza economica (Bowler, Donovan e Fernandez 1996; Churchill 1996).

I candidati e i manager del partito (*party officials*) (Kolodny 1998) possono coinvolgere numerose tipologie di consulenti politici (Dulio 2004; Dulio e Nelson 2005; Johnson 2001; Luntz 1988; Medvic 2000, 2006; Rosenbloom 1973; Sabato 1981; Thurber, Nelson e Dulio 2000): i) i manager della campagna elettorale (*campaign managers*) (Rosenbloom 1973; Goldenberg e Traugott 1984) o strateghi della campagna, che curano tutte le fasi della campagna; ii) i consulenti dei media, che si occupano della comunicazione con i mezzi di comunicazione (Kinsey 1999); iii)

gli specialisti della corrispondenza diretta, che provvedono alla redazione e diffusione delle relazioni scritte (Kinsey 1999); iv) gli esperti dei sondaggi, che conducono le ricerche sull'opinione pubblica (Kinsey 1999); v) gli esperti nella raccolta dei fondi, che si occupano invece di reperire le risorse finanziarie necessarie alla campagna (Kinsey 1999). I professionisti politici non solo possono svolgere delle funzioni di consulenza e assistenza riguardo gli aspetti generali e meramente tattici di una campagna ma anche esercitare un ruolo rilevante nella determinazione della strategia della campagna stessa politica, agendo così come *decision maker* (Bradshaw 1995; Medvic 2001, 2006). Il ruolo dei professionisti è stato inizialmente svolto come specialisti delle pubbliche relazioni e della propaganda (Kelley 1956; Pitchell 1958), della comunicazione politica (Friedenberg 1997; Napolitan 1972) ed inoltre come mediatori professionali tra i leader politici e i cittadini (Kelley 1956; Nimmo 1970), dal momento che i partiti hanno perso la loro centralità nella vita politica (Agranoff 1972; Sabato 1981). I professionisti politici sono inoltre riconosciuti come aventi una "competenza pratica" nella "gestione e organizzazione delle campagne" elettorali (Agranoff 1972, 1976; Friedenberg 1997; Luntz 1988; Mauser 1983). Alcuni Autori evidenziano che i professionisti, in quanto esperti possano essere considerati come una "risorsa della campagna" elettorale, quindi indifferenziata, in quanto essi dispongono di un livello base di conoscenze ed abilità (ad esempio, Medvic 2006), che insieme alle esperienze passate nella gestione delle precedenti campagne consente loro un apprendimento costante che dà luogo allo sviluppo di tecniche e metodi standard per la gestione delle campagne successive (Hershey 1974, 1984; Medvic 2006).

Altri Autori evidenziano invece le capacità e le abilità peculiari di cui i professionisti politici dispongono (ad esempio, Johnson 2001), che consentono loro di raggiungere determinati risultati in termini di efficacia ed efficienza. Le competenze fondamentali dei consulenti riguardano non solo l'attività di creazione e implementazione delle attività di comunicazione, ma anche l'acquisizione e "allocazione delle risorse" scarse, rappresentate da "tempo, denaro e talento" (Nimmo 1970, p. 41). Le principali funzioni svolte dai consulenti e dai professionisti, e,

specificatamente, la formulazione della strategia e la pianificazione dell'attività di comunicazione (Medvic 2006), necessitano non la mera raccolta di informazioni sull'elettorato e l'ambiente politico in generale, ma altresì la pianificazione e implementazione di un articolato processo di ricerca di marketing, che coinvolge non solo i consulenti e i professionisti politici ma anche i membri e responsabili del partito, e i candidati. I principali fattori contestuali interni che possono essere considerati rilevanti nella fase precedente alle elezioni sono descritti nella Tabella 7.

Fattori contestuali interni	
Partiti e candidati	<p>Risultati ottenuti nelle passate competizioni elettorali Percezioni degli elettori relativamente a immagine, preferenza e intenzione di voto</p> <p>Punti di forza e debolezza (Baines 1999; Newman 1994)</p> <p>Posizione competitiva del partito o del candidato (leader, sfidante, <i>follower</i>, detentore di nicchia) (Butler e Collins 1996)</p>
Risorse umane interne	<p>Elettori iscritti al partito, attivisti, e membri interni (Butler e Kavanagh 1997, 2001; Gould 1988; Seyd e Whiteley 1992; Whiteley, Seyd e Richardson 1994; Worcester e Mortimore 1999, 2001)</p> <p>Risorse organizzative a livello centrale e locale (Baines, Harris e Lewis 2002; Butler e Kavanagh 1997; Budge, Robertson e Hearl 2008; Egan 1999; Gould 1998; Worcester e Mortimore 2001)</p>
Consulenti e professionisti politici	<p>Manager della campagna elettorale Consulenti dei media Esperti dei sondaggi Esperti nella raccolta dei fondi (Goldenberg e Traugott 1984; Kinsey 1999; Rosenbloom 1973)</p>

Tabella 7

I principali fattori contestuali interni che influenzano i partiti e i candidati nella fase precedente alle elezioni.

6. I fattori contestuali esterni relativi alla fase precedente alle elezioni

Tra i fattori contestuali che influiscono sulla progettazione e costruzione del *brand politico*, l'elemento maggiormente rilevante sarebbe rappresentato dalle caratteristiche dell'elettorato, così come rilevate durante la fase della conduzione delle ricerche di marketing sui potenziali elettori. Di considerevole valore risulta la considerazione degli elettori in grado di influire maggiormente sul risultato elettorale, cioè gli elettori volatili o indecisi (*floating* o *swing voters*), che nella fase precedente alla campagna elettorale non saprebbero effettuare una scelta di voto (Baines 1999). Gli elettori volatili sono rappresentati tipicamente dagli elettori indipendenti, (o che praticano anche il cosiddetto *ticket splitting*) da coloro che votano per la prima volta, o che decidono in ritardo (*late deciders*). L'individuazione del segmento di elettori che contribuiscono al successo elettorale risulta quindi determinante, affinché il partito e i candidati possano attuare una strategia di posizionamento che tenga conto di tale *target* di potenziali elettori (Baines 1999; Heath, Jowell e Curtice 1985; Himmelweit *et al.* 1978).

Nella fase di progettazione del *brand politico* e la conseguente pianificazione o strategia della campagna elettorale si tiene conto non solo delle differenze individuali dei potenziali elettori (Baines 1999; Kotler e Kotler 1981; Sweeney 1995), ma anche di altri fattori contestuali, in particolare: i) i fattori di carattere elettorale, e specificatamente, il sistema elettorale e la struttura competitiva dei partiti (Baines, Newman e Harris 1998; Farrell 1996; Granberg e Holmberg 1995; Scammel 1997); ii) gli elementi relativi alla singola circoscrizione, in relazione al grado di attivismo e risultati elettorali passati (Kotler e Kotler 1999); e iii) i fattori relativi alla competizione elettorale, concernenti le caratteristiche dell'arena competitiva in cui i partiti e i candidati si trovano a partecipare (Baines 1999; Newman 1994).

Relativamente a quest'ultimo fattore, il partito o i candidati necessitano di effettuare un'analisi della competizione, relativa

all'individuazione dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce, sia propri che degli avversari politici, indagine che può essere effettuata attraverso l'analisi SWOT (*Strenghtens, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) (Baines 1999; Kotler e Kotler 1999; Maarek 1995; Newman 1994). La progettazione del *brand politico* può quindi essere adattata, per differenziarsi in modo esplicito rispetto all'opposizione (Lees-Marshment 2001d). In tal modo si evita la presenza di partiti che hanno caratteristiche simili: alcuni Autori affermano infatti che, in conseguenza della strategia dei partiti di conquistare la maggior parte dell'elettorato, essi sono indotti a posizionarsi in una posizione di centro rispetto agli altri partiti esistenti (Downs 1957; Dunleavy e Ward 1991), acquisendo le caratteristiche dei cosiddetti "partiti pigliatutto" (*catch-all parties*) (Kircheimner 1966). In tal modo si evita il cosiddetto "paradosso del voto" (Downs 1957), che si presenta quando i cittadini si astengono dalla competizione elettorale perché non sono in grado di scegliere tra due o più partiti che risultano troppo simili tra di loro. I partiti e i candidati hanno invece la necessità di progettare un *brand politico* in grado di differenziarsi ed essere facilmente distinguibile rispetto a quello dei propri avversari, in modo da essere preferiti dai potenziali elettori e soprattutto dagli elettori indecisi o volatili. La Tabella 8 (*infra*) include una sintesi dei principali fattori contestuali esterni che influenzano i partiti e i candidati nella fase precedente alle elezioni.

Fattori contestuali esterni	
Fattori relativi all'elettorato	Caratteristiche degli elettori (in particolare, elettori indecisi e <i>floating voters</i>) (Baines 1999; Heath, Jowell e Curtice 1985; Himmelweit <i>et al.</i> 1978)
Fattori di carattere elettorale	Il sistema elettorale e la struttura competitiva dei partiti (Baines, Newman e Harris 1998; Farrell 1996; Grandberg e Holmberg 1995; Scammel 1997) Elementi relativi alla singola circoscrizione, in relazione al grado di attivismo e risultati elettorali passati (Kotler e Kotler 1999)
Fattori relativi alla competizione elettorale	Caratteristiche dell'arena competitiva (Baines 1999; Newman 1994) Punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce, propri e degli avversari politici, l'analisi SWOT (<i>Strenghtens, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>) (Baines 1999; Kotler e Kotler 1999; Maarek 1995; Newman 1994)

Tabella 8
I principali fattori contestuali esterni che influenzano i partiti e i candidati nella fase precedente alle elezioni.

