

Jakub Józwiak-Di Marcantonio

Silvio Berlusconi – lider polityczny nowego typu. Podejście marketingowo-polityczne

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie fenomenu politycznego Silvio Berlusconi. Zdaniem autora to właśnie ze względu na zespół specyficznych cech Berlusconi jest bodaj jedynym politykiem, który osiągnął sukces i zdobył władzę w kraju zaliczanym do grupy najbardziej ustabilizowanych demokracji świata. W Berlusconi jest coś unikatowego, co nie pozwala traktować go jak zwyczajnego polityka. Fenomen jego to zarazem osobowość, styl przywódczy oraz całokształt działań, jakie podjął podczas swojej działalności polityczno-biznesowej. Berlusconi wzbudza zainteresowanie komentatorów włoskich oraz międzynarodowych. Jego fenomen jest szczególnie interesujący z punktu widzenia politologicznej refleksji naukowej. Niewątpliwie kontrowersyjność i problematyczność jego osoby w sposób znaczący wpłynęły na decyzję autora, by podjąć ten temat. Pozostawiając na marginesie kwestie o charakterze etycznym, należy ugiąć się pod przemożną siłą faktów i stwierdzić, że działalność Berlusconi spełnia jedno z głównych kryteriów polityki, jakim jest skuteczność w zdobywaniu władzy i w realizacji określonych interesów politycznych. Jeżeli przez politykę rozumie się zorganizowane działania, mające na celu zdobycie i utrzymanie władzy państwowej, to Berlusconi do-

skonalnie wpisuje się w założenia definicyjne polityki rozumianej teleologicznie i zadaniowo.

Zamierzam zrekonstruować i krytycznie zrelacjonować początki kariery politycznej Berlusconi. Wydaje się, że to właśnie ten okres dostarcza genetycznego wyjaśnienia jego fenomenu i błyskotliwego sukcesu politycznego. Otóż zabieg ten wymaga, by odnieść się do przełomu lat 1993 i 1994. Był to bowiem kryzysowy moment na włoskiej scenie politycznej, wstrząśniętej aferą korupcyjną, w którą były zamieszane dominujące partie polityczne rządzące Włochami przez prawie pół wieku. W tym czasie Berlusconi jako magnat medialny zaangażował się w wiele przedsięwzięć, które stały się punktem wyjścia jego politycznej kariery. Zasadne jest, by pokazać specyfikę organizacyjną jego partii oraz metody i proces jej tworzenia. Szczególny nacisk zostanie położony na marketingowe aspekty kampanii wyborczej. Przedstawię ten genetyczny aspekt kariery Berlusconi, który jest mniej znany, choć kluczowy dla jego dzisiejszych zwycięstw. Intencją autora jest także prezentacja wielu nieznanych dotąd szczegółów oraz różnego rodzaju nowatorskich rozwiązań, jakie Berlusconi zastosował w zakresie prowadzenia kampanii wyborczej zorientowanej marketingowo.

1. Fenomen Berlusconiego jako przedmiot badań marketingu politycznego

Berlusconi zalicza się do specyficznej kategorii tzw. polityków przedsiębiorców, wykorzystał bowiem własne zasoby organizacyjno-finansowe w celu utworzenia partii politycznej, która stała się efektywnym narzędziem realizacji jego partykularnych interesów polityczno-biznesowych. Sednem politycznego zaangażowania Berlusconiego jest *Forza Italia*, partia przedsiębiorstwo, która wyłoniła się z Fininvestu, czyli z imperium biznesowego Berlusconiego. Przedsiębiorstwo gospodarcze samo z siebie zrodziło organizację polityczną, której zadaniem stała się obrona interesów owego przedsiębiorstwa i jego właściciela. W ten sposób powstała *Forza Italia* mająca na celu wynieść Berlusconiego do władzy. W istocie Berlusconi stał się podwójnym właścicielem zarówno przedsiębiorstwa, jak i partii. *Forza Italia* genetycznie powstała jako osobista partia Berlusconiego, jako organizacja stworzona przez niego i dla niego. W związku z tym ujmowana jest w teorii partii politycznych jako *business firm model party* albo *partito azienda*, co oznacza partię kierującą się logiką typową dla funkcjonowania prywatnego przedsiębiorstwa gospodarczego¹.

Berlusconi jest fenomenem, ale zarazem pokazuje coraz powszechniejszą tendencję w dzisiejszej polityce, która stała się obszarem rewolucji marketingowej i medialnej, ponadto jest przykładem personalizacji polityki. Kariera Berlusconiego składa się z etapu biznesowego i politycznego, które nie są oddzielone od siebie, lecz nawzajem się przenikają. Otóż należy wziąć pod uwagę fakt, że przez większą część życia Berlusconi był przedsiębiorcą budującym imperium medialno-usługowe, jest to istotny element dla zrozumienia jego fenomenu. Dopiero w wieku 57 lat zdecydował się zaangażować

w działalność polityczną. Należy podkreślić, że Berlusconi jest magnatem medialnym, działającym w branży takich usług, jak finanse, ubezpieczenia, reklama i rozrywka. Jest to jego wielki atut, dysponuje bowiem praktycznie wszystkimi zasobami niezbędnymi, by odnieść zwycięstwo w dobie polityki zorientowanej marketingowo. Berlusconi określany potocznie mianem *Cavaliere* jest najbogatszym Włochem znajdującym się w pierwszej trzydziestce najbogatszych ludzi na świecie.

Cavaliere reprezentuje awangardę nowoczesnego sposobu uprawiania polityki, reprezentuje świat marketingu politycznego i telewizji. Jego sukces jest potwierdzeniem coraz silniejszego związku bogactwem, mediami i polityką. Berlusconi rozwinął i udoskonalił nową formułę władzy, według której bogactwo, media, rozgłos i sława są głównymi składnikami umożliwiającymi zdobycie władzy w państwie demokratycznym.

Autor jest świadom, że marketingowe i urynkowane traktowanie polityki jest jej dzisiejszym wyróżnikiem. Narzędzia z zestawu *marketing-mix* i *promotion-mix*² stały się kwintesencją dzisiejszych kampanii wyborczych. Idee i aksjologia polityczna są wykorzystywane instrumentalnie, a programy tworzone w sposób indukcyjny w tym sensie, że wspierają się na wcześniejszym rozpoznaniu potrzeb i preferencji wyborców. Dzisiejsze programy są dopasowane do potrzeb wyborców i niejako „skrojone” na miarę ich oczekiwań. Powoduje to, że politycy odstępują od usilnego forsowania własnych założeń ideologiczno-programowych. Wszystko to sprawia, że w polityce jest coraz mniej etosu, a coraz więcej sprawności technicznej w zakresie wykorzystywania mediów, reklamy i marketingu, czyli narzędzi typowych dla rynku ekonomicznego. Dokładnie w ten sam sposób postępuje Berlusconi i *Forza Italia*, masowo wykorzystując sondaże i badania rynku po-

litycznego. Rozpoznaje potrzeby wyborców, a następnie formułuje ofertę programową, która obiecuje ich spełnienie. Nieprzychylni krytycy Berlusconiego twierdzą, że utożsamia on to, co może być określone jako demokracja sondażowo-telewizyjna, w której wyborca staje się widzem i konsumentem, a sprawowanie władzy telewizyjnej (medialnej) jest preludium do sprawowania władzy w państwie.

Marketingowy aspekt polityki stał się tak ważny, że znalazł poczesne miejsce w ramach procesu badawczego i dydaktycznego współczesnych nauk politycznych. Teorie i uogólnienia naukowe oparte na empirii starają się uchwycić prawidłowości i zależności rządzące tym obszarem rzeczywistości, albowiem w taki sposób odbywa się poznanie naukowe, zawężające kolejne obszary niepewności. *Casus* Berlusconiego jest swoistą egzemplifikacją, jeżeli chodzi o wykorzystywanie środków marketingowych w działalności politycznej i dlatego doskonale wpisuje się w dominującą tendencję nowoczesnego sposobu uprawiania polityki.

2. Wejście na scenę polityczną

Zaangażowanie polityczne Berlusconiego polegało na realizacji projektu wyborczego składającego się z czterech elementów; jak: 1) prowadzenie badań rynku politycznego, 2) pozyskiwanie elit i utworzenie stowarzyszenia *Alla Ricerca del Buongoverno*, 3) tworzenie klubów *Forza Italia*, 4) formowanie maszyny wyborczej *Forza Italia*. Działania w tych czterech obszarach były prowadzone praktycznie jednocześnie, a ich wyniki warunkowały dalsze przedsięwzięcia kampanijne.

2.1. Badania rynku politycznego

Badania rynku politycznego i sondaże opinii publicznej odgrywały główną rolę w plano-

waniu politycznym i w samej kampanii wyborczej. Przy tworzeniu *Forza Italia* zastosowano nowoczesne, produktowo-rynkowe podejście do polityki. Wykorzystano metody służące do analizy i diagnostyki rynku politycznego. Przeprowadzono *targeting*, czyli identyfikację grup docelowych. Zastosowano procedurę pozycjonowania, umożliwiającą zdefiniowanie podstawowych charakterystyk produktu, a następnie wyeksponowano to, co określane jest jako cechy odróżniające. Wszystko zwieńczono zmasowaną kampanią komunikacyjną, w której zastosowano środki i narzędzia promocji. Już w lipcu 1993 r. Berlusconi zlecił instytutowi Abacus pierwszy sondaż eksploracyjny, który został przeprowadzony na próbie reprezentatywnej złożonej z 2000 osób. Wynik rozpoznania marki był pozytywny, ponieważ wskazywał, że Berlusconiego zna 97% osób. Był to obiecujący prognostyk, zważywszy, że prezydent Republiki Carlo Azeglio Ciampi był rozpoznawany zaledwie przez 51% badanych. Wyniki sondażowe wskazywały, iż społeczna percepcja osoby Berlusconiego jest w przeważającej mierze pozytywna. Badani postrzegali go jako człowieka charakteryzującego się dynamizmem, innowacyjnością. Berlusconi lansował się jako *self-made man*, który dzięki własnemu wysiłkowi osiągnął sukces i bogactwo. Respondenci w 70% uważali, że odnowa i naprawa włoskiego systemu partyjno-politycznego powinna być przeprowadzona przez nową generację osób, które dotychczas znajdowały się poza polityką i nie są związane z nadużyciami skorumpowanej klasy politycznej. Badania wskazywały także, że aż 78% potencjalnych wyborców popiera idee utworzenia nowego ruchu wyborczego o charakterze liberalno-demokratycznym. Ruch taki powinien być, według badanych, złożony z osób nowych, pochodzących ze środowiska uniwersyteckiego, przedsiębiorczości, wolnych zawodów. Preferowano osoby odznaczające się profesjonalizmem i osiągnięciami³.

Berlusconi zachęcony pozytywnymi wynikami w następnych miesiącach zlecił pogłębione badania o charakterze jakościowym. Wykonano trzy dodatkowe serie badań, które zostały przeprowadzone przez trzy różne ośrodki badawcze w wielu miastach i w znacznej mierze opierały się na metodzie grup fokusowych. Dodatkowo prowadzono indywidualne wywiady pogłębione „twarzą w twarz”, oparte na zestawie 80 pytań. Wyniki badań potwierdziły wcześniejsze obserwacje, potencjalny elektorat wykazywał daleko idący brak zaufania do partii politycznych i do samej polityki. Nieufność społeczeństwa dotyczyła zarówno partii z układu rządzącego (głównie chadeków i socjalistów), jak i lewicy reprezentowanej przez byłych komunistów. Społeczeństwo oczekiwało nowej grupy przywódczej, złożonej z osób merytorycznie kompetentnych i rozumiejących problemy zwykłych ludzi. Od przyszłej elity wymagano, aby dotrzymywała obietnic i posługiwała się prostym i zrozumiałym językiem⁴.

Włosi oczekiwali elity, która wykaże się energicznością w rozwiązywaniu m.in. takich problemów, jak bezrobocie i zadłużenie publiczne. Zidentyfikowanie tych kwestii stało się wytyczną, na podstawie której tworzono zestaw kwestii problemowych i budowano debatę kampanijną. Wyborcy oczekiwali lidera godnego zaufania i umiarkowanego politycznie. Praktycznie tylko dwie osoby spełniały wymagania polityczne zgłaszane przez wyborców. Byli to Mario Segni, przywódca ruchu referendalnego, i Silvio Berlusconi, biznesmen z ambicjami politycznymi. Wyniki badań prowadzonych przez ośrodek Explain wskazywały, że wizerunek publiczny *Cavaliere* jest pozytywny. Większość respondentów postrzegała go jako człowieka kompetentnego, skutecznego w działaniu, przekonującego, zdolnego i nowoczesnego. Pozytywne oceny badanych, dotyczące Berlusconiego, wykazały, że został on obdarzony szerokim poparciem,

którego korzenie wywodziły się jeszcze z jego działalności biznesowej. Pozytywna popularność Berlusconiego biznesmena promieniowała na Berlusconiego – przyszłego polityka. *Cavaliere* cieszył się popularnością praktycznie we wszystkich grupach społeczno-ekonomicznych⁵.

Jesienne badania sondażowe służyły już do ukierunkowania strategii wyborczej. Także idea tworzenia klubów *Forza Italia* była efektem rozpoznania sondażowego. Kluby powstały, ponieważ sondaże wykazały, że społeczeństwo odrzuciło tradycyjne formy masowego członkostwa partyjnego i chciało, aby partycypacja polityczna odbywała się w postaci nowych form zrzeszeniowych. Na podstawie wyników sondażowych budowano wspomniane już kwestie problemowe i program wyborczy *Forza Italia*. Berlusconi w swym przekazie wyborczym skupił się na tych tematach, które pomagały wykazać jego rzetelność. Rekonesans sondażowy był decydującym czynnikiem w tworzeniu strategii sojuszków wyborczych. Po tym, jak sondaże wykazały wysokie poparcie dla Segniego, Berlusconi natychmiast złożył mu propozycję współpracy, która jednak została odrzucona. Badania przeprowadzone na grupach fokusowych pozwoliły Berlusconiemu na przygotowanie się do kampanii negatywnej. Poznał on słabości swoich przeciwników z odpowiedzi osób badanych, ponieważ badania dotyczyły także tego, jaka jest percepcja społeczna potencjalnych przeciwników *Cavaliere*. Zgodnie z sugestiami przyjął prosty i zrozumiały styl komunikacji. Badania wykazały, że społeczeństwo postrzega lewicę jako snobistyczne środowisko, którego domeną jest skomplikowane i pseudonaukowe słownictwo, dlatego też Berlusconi musiał skonstruować się w stosunku do rywali i działać w sposób, który będzie go premiował⁶.

Od września 1993 r. Berlusconi mógł liczyć także na pomoc ze strony ośrodka sondażowego Diakron. Fundatorami Diakronu byli Gianni Pilo (dyrektor biura marketin-

gu w Fininvest/Mediaset, analityk potrzeb i preferencji telewizyjnych) oraz Mario Valducci (dyrektor sektora rozwoju w sieci supermarketów Standa, wchodzących w skład Fininvestu). Już od października przeprowadzono ponad 500 wywiadów telefonicznych dziennie. Respondenci odpowiadali na około 10–15 pytań. W zestawie tym były pytania dotyczące wcześniejszych preferencji partyjnych, poziomu zaufania do określonych liderów politycznych i poziomu znajomości oferty *Forza Italia*. Dodatkowo zadawano pytania dotyczące konkretnych przedsięwzięć kampanijnych Berlusconi. Na tej podstawie modelowano wydarzenia kampanijne *eventy* i monitorowano przebieg kampanii. Pozwoliło to na osiągnięcie komunikacyjnego sprzężenia zwrotnego pomiędzy wyborcami a kandydatem politycznym. Na podstawie wyników sondażowych tworzone syntetyczne raporty zawierające zróżnicowane konfiguracje danych. Tego typu procedura umożliwiła rozpoznanie trendów wyborczych i przybliżonych wyników głosowań w poszczególnych okręgach⁷.

2.2. Pozyskiwanie elit intelektualnych

Zwycięstwo partii lewicowych w czerwcowych wyborach administracyjnych spowodowało znaczną aktywizację działań *Cavaliere*. Zaczął on składać publiczne deklaracje, komentował zmiany, jakie zaszły w systemie partyjnym, a także podkreślał konieczność stworzenia nowej klasy przywódczej, która byłaby wolna od praktyk korupcyjnych charakterystycznych dla starego układu. W lipcu 1993 r. spotkał się z przedsiębiorcami, przedstawicielami grup interesów, pracownikami akademickimi, dziennikarzami oraz innymi grupami reprezentującymi poglądy liberalne. Otóż Berlusconi potrzebował wsparcia osobistości wywodzących się z wpływowych środowisk i stanowiących elitę społeczną. Ludzie ci mieli dostarczyć większej wiarygodności jego przysług

działaniom politycznym, intelektualiści mieli niejako nadać projektowi *Cavaliere* oblicze bardziej ideologiczne i poważne⁸.

We wrześniu współpracujący z Berlusconi prof. Urbani powołał do życia stowarzyszenie *Alla Ricerca del Buongoverno* (*W Poszukiwaniu Dobrego Rządu*), które skupiało m.in. intelektualistów i przedsiębiorców. Stowarzyszenie opracowało dokument *Appello per la costruzione di un'Italia vincente* (*Apel na rzecz budowy zwycięskich Włoch*). Był to swoisty apel polityczny o charakterze programowym, opracowany i podpisany głównie przez osoby wywodzące się ze środowiska akademickiego. W dokumencie tym poruszono m.in. takie kwestie, jak: reorientacja i reorganizacja roli państwa, potrzeba uproszczenia i unowocześnienia administracji. Wskazano na konieczność ograniczenia dysfunkcyjnej biurokracji, opowiadano się za deregulacją ekonomiczną, dyscypliną budżetową oraz redukcją deficytu. Zawarta w nim była idea nowego paktu między społeczeństwem obywatelskim a państwem, obniżka podatków, ale zarazem racjonalizacja w użytkowaniu zasobów publicznych składających się na *welfare state*, czyli państwo dobrobytu. Apelowano o zwiększenie środków na badania naukowe i inwestycje w sektorach mogących przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności włoskiej gospodarki. Postulowano także wprowadzenie menedżerskiego podejścia do zarządzania państwem. Dokument ten stał się ideologiczno-programowym punktem odniesienia dla *Forza Italia* i obowiązywał aż do lutego 1994 r., kiedy opracowano oficjalny program.

2.3. Powoływanie klubów *Forza Italia*

Kolejnym etapem było powołanie do życia klubów *Forza Italia*. 25 listopada 1993 r. została utworzona *Associazione Nazionale dei Club „Forza Italia”*. Założycielem stowarzyszenia określanego w skrócie jako ANFI, był

Angelo Codignoni, były dyrektor La Cinq, sieci telewizyjnej, która została utworzona przez Fininvest we Francji. Zadaniem Codignoniego i kierowanej przez niego ANFI było tworzenie i koordynowanie sieci klubów, które miały powstać na terenie całej Italii. Zgodnie ze statutem kluby były autonomicznymi stowarzyszeniami osób, które za pośrednictwem inicjatyw kulturalnych, społecznych i politycznych przyczyniają się do propagowania wartości liberalno-demokratycznych. W tym kontekście aktywność stowarzyszeniowa, odbywająca się w ramach klubów *Forza Italia*, była niejako środkiem urzeczywistniającym wspomniany nowy pakt obywatelski. Pierwszy klub został utworzony w grudniu 1993 r. Dalsze plany przewidywały powołanie 8 tys. klubów, by przynajmniej jeden z nich znajdował się w każdej włoskiej gminie⁹.

W rzeczywistości tworzenie nowych klubów było prowadzone przez pracowników Programma Italia, podgrupy w ramach Fininvestu, która zajmowała się sprzedażą usług emerytalnych i ubezpieczeniowych. Enio Doris stojący na czele firmy zlecił swoim pracownikom, by rozpowszechniali między swymi klientami foldery informacyjne odnoszące się do sposobów zakładania klubów. Foldery były przygotowane przez ANFI i nosiły nazwę *Documentazione necessaria per la costituzione di un Club Forza Italia* co można przetłumaczyć jako „Dokumentacja potrzebna do utworzenia klubu *Forza Italia*”¹⁰.

W grudniu rozpoczęła się wzmożona kampania reklamowa, zachęcająca do zakładania klubów. Stacje telewizyjne Berlusconi emitowały spoty reklamowe, w których m.in. wyświetlano zielony numer ANFI. Dzwoniąc pod ten numer, można było otrzymać wszelkie informacje i pomoc w tworzeniu klubu. Dzięki tej specjalnej linii telefonicznej potencjalny przewodniczący *presidente* lub członek klubu mógł zamówić foldery informacyjne, standardowy mo-

del statutu oraz gotowy formularz podania o przystąpienie do ANFI. Wraz ze spotami nakłaniającymi do zakładania klubów pojawiła się także nazwa i symbol projektu politycznego *Cavaliere*. Zewnętrzny, wykadrowany głos zachęcał obywateli, aby zaangażowali się politycznie *scendere in campo*¹¹, tworząc kluby *Forza Italia*. Cały przekaz reklamowy obfitował w obrazy błękitnego nieba i flag. Taki styl zdominował niemal całą kampanię telewizyjną Berlusconi. Dodatkowo spoty zostały wzbogacone o hymn partii, który stanie się jej emblematem¹².

Operacja tworzenia klubów zakończyła się wielkim sukcesem. W lutym 1994 r. odbył się pierwszy konwent narodowy klubów *Forza Italia*, podczas którego Berlusconi oficjalnie ogłosił powstanie nowego ruchu politycznego, liczącego 2 miliony członków¹³.

Popularność klubów wynikała głównie ze stosunkowo niewielkiej opłaty członkowskiej, która wynosiła zaledwie 25 000 tys. lirów. Kwoty te były przeznaczane na finansowanie działalności klubów, oprócz tego wykorzystywano różnego rodzaju darowizny od członków i sympatyków ruchu. ANFI sprawująca centralny nadzór nad klubami nie partycypowała w ich finansowaniu. W praktyce kluby były finansowane przez swych członków. Codignoni w swym działaniu wzorował się na amerykańskich ruchach opinii, ponieważ uważał, że był to jedyny sposób, by Włosi zbliżyli się do polityki po aferze korupcyjnej. Codignoni opracował model statutu stowarzyszeniowego klubów *Forza Italia*, opierając się na statutach Rotary Club. Kluby były stowarzyszeniami minimum trzech osób i same za siebie odpowiadały, a Codignoni jako szef ANFI przekazywał im ogólne dyrektywy, standardowy statut i wytyczne odnoszące się do ich funkcjonowania. Dla Codignoniego od początku było oczywiste, że działalność klubów nie powinna obciążać finansowo Berlusconi, dlatego przewodniczący

i członkowie skłaniani byli do osobistej partycypacji finansowej oraz do zakupu zestawu gadżetów¹⁴.

Dla Berlusconiego kluby stały się ważnym elementem projektu politycznego. Dzięki nim nowy produkt polityczny, jakim była *Forza Italia*, został w rekordowym tempie rozpowszechniony na terenie całego kraju. Zmasowana kampania medialna wzmacniała ciekawość ludzi, którzy wykazywali zwiększoną chęć partycypacji w nowym ruchu. Kluby ze względu na swą otwartość i elastyczność były nowością w stosunku do tradycyjnego członkostwa partyjnego. Pomogły Berlusconiemu w pozyskaniu konsensu społecznego i we wzmacnianiu własnej wiarygodności. Zbudowanie kilkunastotysięcznej sieci klubów miało na celu stworzenie wrażenia, dzięki któremu *Forza Italia* była postrzegana jako masowy ruch, dobrze zakorzeniony w społeczeństwie. Efekt taki udało się osiągnąć w ciągu zaledwie kilku miesięcy. Kluby zapewniły wsparcie kandydatom *Forza Italia* podczas marcowych wyborów. Wolontariat stowarzyszeniowy wykonywał w terenie działania kampanijno-propagandowe na rzecz kandydata w danym okręgu¹⁵.

2.4. Formowanie maszyny wyborczej *Forza Italia*

Na tym etapie najważniejszym zadaniem było znalezienie potencjalnych kandydatów do parlamentu. Misja ta została powierzona Publitalii zarządzanej przez Marcello Dell'Utrięgo. Pod koniec września 1993 r. Berlusconi zlecił 27 szefom regionalnym Publitalii wytypowanie jednego kandydata w każdym okręgu jednomandatowym. W ten sposób ważni menedżerowie imperium Berlusconiego stali się „łowcami kandydatów” *cacciatori di candidati* do Izby Deputowanych i Senatu. Każdemu z nich został przydzielony obszar regionalny lub międzyregionalny, który skupiał w sobie kilka okręgów wy-

borczych, ale w przybliżeniu pokrywał się z obszarem, na którym prowadzili oni swą dotychczasową działalność w ramach Publitalii¹⁶.

Pierwszym posunięciem menedżerów było uruchomienie wcześniejszych kontaktów z klientami. Oferowano im kandydatury parlamentarne, a w wypadku odmowy proszono o wskazanie potencjalnych ochotników wśród znajomych. Była to metoda określona przez Berlusconię jako „przyjaciele przyjaciół” *gli amici degli amici*. Operacja rozpoczęta w listopadzie już w ciągu kilku tygodni pozwoliła na ustalenie ponad 4 mln kontaktów. W wyniku działań prowadzonych przez Publitalia wytypowano 500 potencjalnych kandydatów¹⁷.

Kolejnym etapem była selekcja. Przeprowadzono to, co śmiało można określić jako *casting* polityczny. Kandydaci brali udział w kursie, uczono ich komunikowania się z wyborcami na forach publicznych oraz przez telewizję. Berlusconi zwracał szczególną uwagę na ich efektywność i na ogólną aparycję, ponieważ uważał, że w medialnym przekazie propagandowym forma pod względem ważności jest tak samo istotna, jak treść. Kurs był płatny i prowadzony przez specjalistów z Fininvest Comunicazioni¹⁸.

Ostatecznie wytypowano 276 kandydatów. 28 lutego 1994 r. Berlusconi przeprowadził zebranie organizacyjne z wytypowanymi kandydatami, podczas którego przekazał im ważne dane statystyczne. Tak więc na łączną liczbę 276 kandydatów składały się następujące kategorie zawodowe: przedsiębiorcy – 15%, kierownicy wyższego stopnia, czyli menedżerowie – 15%, lekarze – 15%, adwokaci/prawnicy – 13%, urzędnicy – 13%, reprezentanci wolnych zawodów – 10%, handlowcy – 9%, nauczyciele – 6% i zawodowi politycy – 4%. W składzie tym aż 73,9% kandydatów miało wykształcenie wyższe¹⁹.

18 stycznia 1994 r., na dwa miesiące przed wyborami, został oficjalnie zarejestrowany

Associazione-Movimento Politico „Forza Italia!” Akt założycielski podpisał m.in. Silvio Berlusconi i Mario Valducci (współzałożyciel Diakronu). W rzeczywistości *Forza Italia* w pierwszych miesiącach istnienia była utworzoną w rekordowo krótkim czasie machiną wyborczą, która miała zapewnić zwycięstwo wyselekcjonowanym kandydatom i Berlusconiemu jako przewodniczącemu²⁰.

Przewidziano także nabór członków do ruchu politycznego *Forza Italia*. Operacja ta rozpoczęła się 17 lutego 1994 r. Po raz kolejny zastosowano skrajnie rynkowy sposób werbunku. Otóż w ilustrowanym tygodniku „TV Sorrisi e Canzoni”, będącym własnością Berlusconiego, umieszczono gotowe podania dla zainteresowanych. Pozyskano zaledwie 5100 osób. Jedną z przyczyn znikomego zainteresowania była dość wysoka opłata członkowska aż 100 000 lirów, a także brak informacji, które wyjaśniałyby, że członkostwo w ruchu politycznym jest czymś zupełnie innym od uczestnictwa w stowarzyszeniach, jakimi były kluby *Forza Italia*²¹.

Uczestniczący w werbunku kandydatów menedżerowie regionalni Publitalii zostali koordynatorami regionalnymi ruchu politycznego *Forza Italia*. Stali się głównymi podmiotami regionalnych struktur organizacyjnych ruchu, a także lokalnymi liderami politycznymi. Weszli w skład struktur na poziomie centralnym. Wielu z nich zostało wybranych do Izby Deputowanych oraz do Parlamentu Europejskiego. Publitalia przeprowadziła kampanię od początku do końca i z niczego stworzyła najsilniejszą włoską partię polityczną²².

3. Kampania wyborcza

Berlusconi wszedł na scenę polityczną w spektakularny, efektowny sposób, przy użyciu środków typowych dla magnata telewizyjnego. 26 stycznia 1994 r. o godzinie 17.30 w dziewięciominutowym wystąpieniu

telewizyjnym, odtworzonym z kasety wideo, ogłosił swoje wejście do polityki, a raczej wejście na boisko *scendere in campo*²³.

Przemówienie Berlusconiego stylizowane było na wzór podniosłego, uroczystego orędzia do narodu. *Cavaliere* przybrał pozę optymistycznie nastawionego i zdeterminowanego męża stanu, który jest gotów wyciągnąć kraj z kryzysowej sytuacji i uchronić go przed rzekomym komunistycznym zagrożeniem. Apel miał silne zabarwienie emocjonalne. Jednocześnie budził w społeczeństwie resentyment antykomunistyczny²⁴. W swym apelu telewizyjnym oprócz ataku na włoskich postkomunistów przedstawił także swój program i obietnice wyborcze. *Cavaliere* obiecał „nowy włoski cud”, gruntowną odnowę społeczno-gospodarczą oraz znaczący wzrost poziomu życia²⁵.

Alexander Stille twierdzi, że Berlusconi, podobnie jak Ross Perot, podkreślał pozytywną odmienność w stosunku do zawodowych polityków. Prezentował się jako człowiek interesów mający praktyczne podejście do życia, jako zaniepokojony obywatel niemający nic wspólnego ze starą klasą polityczną. Jego apel wyborczy został wsparty na takiej samej zasadzie, jaką kierowały się programy rozrywkowe i reklamy w jego stacjach telewizyjnych. Należało rozbudzić ludzkie oczekiwania, pokazać, że sytuacja może się poprawić²⁶. *Cavaliere* uwypuklał wyjątkowość swojego projektu politycznego, jednocześnie zachęcając wyborców do nowych form partycypacji politycznej²⁷.

Z analizy znaczeniowej wynika, że przekaz obfitował w potoczne określenia oraz w słowa o pozytywnym zabarwieniu emocjonalnym. Słowo wolność/wolny pojawiło się aż 14 razy, Włochy/Włosi – 13 razy, nowy/nowe – 8 razy, nadzieja – 3 razy, marzenie – 2 razy, zaufanie 2 razy. Kulminacją przemówienia był wyraz złożony z trzech kluczowych słów Berlusconiego, wyraz będący zarazem istotą optymistycznego podejścia, tzw. n o w y w ł o s k i c u d (*nuovo*

miracolo italiano). Berlusconi kreował się jako rzetelny i rzeczowy przedsiębiorca polityk. Jako utalentowany orator zręcznie operował takimi wartościami, jak: praca, rynek, wolność, jednostka, dobrobyt, pomyślność, solidarność i szczodrość. Jako wprawny dialektyk łączył w jeden konglomerat różne i nawet przeciwstawne przekonania polityczne. Należy przyznać, że umiejętnie połączył ze sobą takie wartości, jak solidarność i szczodrość w stosunku do potrzebujących z ortodoksją wolnorynkową, wolnością i indywidualizmem. W retoryce *Cavaliere* znalazła się wspólna płaszczyzna zarówno dla typowo lewicowych postulatów względnego egalitaryzmu i redystrybucji bogactwa, jak i liberalnych poglądów *laissez faire*. Niewątpliwie Berlusconi wykazał się także zdolnościami w zakresie przechodzenia z wysokiego poziomu abstrakcji aksjologiczno-doktrynalnej na poziom konkretów programowych. Obiecał milion nowych miejsc pracy, całkowitą likwidację wielu podatków oraz redukcję podatku dochodowego z 50 do 30%, prywatyzację, likwidację przeszkód biurokratycznych, utrudniających tworzenie bogactwa, oraz ulgi dla przedsiębiorców tworzących nowe miejsca pracy. Jednocześnie zapewniał wzrost emerytur i hojniejsze zabezpieczenie socjalne. Innymi słowy, starał się przekonać wyborców, że nie istnieje zasadnicza sprzeczność między zmniejszoną redystrybucją a hojnym *welfare state*²⁸.

W zakresie działań komunikacyjnych Berlusconi wykazał się wielką przenikliwością i sprytem. Po pierwsze, zmusił innych konkurentów i komentatorów do tego, by go śledzili i skupiali na nim uwagę. Stosując takie podejście, stał się niejako punktem odniesienia, czołową postacią kampanii, wokół której ogniskowała się uwaga mediów i wyborców. Po drugie, wysyłał wyreżyserowane wystąpienia, jednocześnie wzbraniając się przed osobistymi i bezpośrednimi kontaktami. Berlusconi celowo unikał wystąpień na żywo, szczególnie w telewizji publicznej.

Wystąpił zaledwie w dwóch programach politycznych typu *talk-show* emitowanych przez telewizję RAI. Unikał programów, w których mogło dojść do bezpośrednich kontaktów *face to face* z konkurentami. Obawiał się nieprzewidzianych sytuacji i krzyżowego, frontalnego ataku ze strony nieprzychylnych dziennikarzy i samych konkurentów. Telewizja publiczna zawsze jawiła się mu jako siedlisko lewicowej propagandy, szczególnie program RAI TRE. Wolał prowadzić działania zaczepne w sposób bezkontaktowy, atakując swych konkurentów we wcześniej wyreżyserowanych wystąpieniach, jednocześnie nie dopuszczając do bezpośredniej wymiany ciosów²⁹.

Wystąpienie Berlusconiego było elementem pierwszej planowo i metodycznie przeprowadzonej kampanii wyborczej we Włoszech. Rozpoczęło decydujący dwumiesięczny okres zmagania wyborczych. Pierwsza zmasowana kampania reklamowa ruszyła wcześniej, już 16 stycznia. Jej celem było rozpowszechnienie nowej marki politycznej, jaką była *Forza Italia*. Następną ofensywą reklamowa rozpoczęła się 28 stycznia, czyli dwa dni po przemówieniu Berlusconiego, i trwała do 24 lutego. Była to osobista kampania Berlusconiego, ponieważ skupiała się na promocji jego wizerunku. W celu *image Cavaliere* zaplanowano aż 14 rodzajów różnych spotów telewizyjnych, które emitowano ze zmienną częstotliwością i w zróżnicowanej konfiguracji. Łącznie trzy stacje Mediasetu wyemitowały bezprecedensową liczbę ponad 1000 spotów telewizyjnych³⁰.

Berlusconi, budując swój publiczny wizerunek, prezentował się jako przedstawiciel przemysłowej, wydajnej i tworzącej bogactwo północnej części kraju. Reprezentował kulturę czynu, działania *cultura del fare*, która walczy z gadatliwością *chiacchiere* starej, pasożytniczej klasy politycznej. Jawił się wyborcom jako antypolityk, człowiek walczący ze skostniałym i skorumpowanym systemem partyjno-politycznym. Przybierał pozę

nowego typu polityka, a właściwie polityka menedżera, który bardziej administruje i zarządza niż rządzi. Jego osobista historia miała być najlepszym przykładem dla Włochów, jak można osiągnąć sukces. Był postrzegany jako racjonalny przedsiębiorca, który skończy z marnotrawstwem publicznych pieniędzy. Włosi uwierzyli, że Berlusconi może zbudować sukces całego kraju, *per analogia* – jak zbudował sukces własnego imperium. Wierzono, że wykorzysta swoje umiejętności w służbie na rzecz dobra publicznego³¹.

Berlusconi jako właściciel AC Milanu miał szczególne zamiłowanie do posługiwania się piłkarskimi metaforami, co jest jego kolejnym wyróżnikiem na tle innych polityków. Szczególnie często operował zwrotem *scendere nel campo del gioco*, ponieważ wejście na boisko brzmiało lepiej niż wyrachowane i interesowne wejście do polityki. Podobna uwaga odnosi się do nazwy *Forza Italia*. Celowo uniknięto słowa *partia*, by wyróżnić się na tle innych ugrupowań. Ponadto ten piłkarski okrzyk był radosny i apolityczny, podnosił na duchu, ale zarazem nie wskazywał kierunku politycznego, który dla wielu mógł być zniechęcający. Piłka nożna dała Berlusconiemu ogromną popularność charakteryzującą się tym, co możemy określić jako masowy populizm stadionowy. Jednak z praktycznego i medialnego punktu widzenia ukazała go jako człowieka akcji, zwycięzcę i triumfatora. Ten aspekt jego kariery szczególnie mocno zaznaczył się w trakcie potyczek kampanijnych. Oto uwypukliła się zasadnicza różnica pomiędzy Berlusconiem niesionym na fali zwycięstwa, właścicielem jednego z najlepszych klubów piłkarskich na świecie, a zwykłymi, szarymi politykami, którzy raczej wzbudzają antypatię. Dzięki piłce *Cavaliere* stał się znacznie bliższy masom, oferował igrzyska, a teraz chciał dawać jeszcze chleb *panem et circenses*³².

Nowy, gwiazdorski i spersonalizowany styl wystąpień Berlusconiego zyskał aprobatę ze strony wyborców. Inni włoscy politycy

w tym samym czasie tradycyjnie prowadzili kongresy partyjne, dysputy programowe i wiece propagandowe, typowe dla partii masowych starego typu. Berlusconi zasłynął ze swego wiecznego uśmiechu, elegancji. Cechowała go pewność siebie, optymizm, opanowanie, zrównoważony ton i prostota języka. Postawił na rozgłos *célébrité*, wizerunek i charyzmę sytuacyjną³³.

Uwaga mediów i całego świata polityki ogniskowała się wokół Berlusconiego. Kampania wyborcza w pewnym momencie stała się tak skrajnie spersonalizowana, że trudno było pojąć, czym jest *Forza Italia*. Emanuela Poli twierdzi, że Berlusconi jako telecharyzmatyczny lider zmonopolizował cały przekaz i tak naprawdę *Forza Italia* była tylko tłem. Najprawdopodobniej nie odniosłaby tak wielkiego sukcesu bez Berlusconiego, który stał się jej wyłącznym i wszechogarniającym jednoosobowym reprezentantem. Autonomia i niezależność poszczególnych kandydatów musiała ulec znaczącemu ograniczeniu, ponieważ cała kampania była zarządzana przez Fininvest, a kluby stanowiły ich komitety wyborcze powołane *ad hoc*³⁴.

Kartą przetargową w wyborach z 1994 r. okazał się mit nowości. Berlusconi umiejętnie odcinał się od starego systemu, skupiając działania zaczepne na postkomunistach, atakując Occhetto i D'Alema, dwóch lewicowych liderów³⁵.

Z programowego punktu widzenia, a właściwie z punktu widzenia inżynierii programowej Berlusconi zastosował wysoce wydajne i pragmatyczne podejście o charakterze indukcyjnym, które doskonale zobrazował Gianni Pilo z Diakronu. Zdaniem Pilo postkomuniści narzucali swój program wyborcom, natomiast Berlusconi najpierw zorientował się, czego chcą ludzie, a następnie wysunął postulaty programowe, które celnie odzwierciedlały ich potrzeby³⁶. Obiecał Włochom prawie wszystko, czego mogli sobie zażyczyć. Zdobył ich zaufanie i pozwolił na marzenia

o lepszym jutrze. W efekcie te działania o charakterze symbolicznym i świadomościowym przełożyły się na skokowy wzrost poparcia i dały wymierny efekt w postaci

spektakularnego zwycięstwa wyborczego³⁷, inicjującego wielką karierę polityczną Berlusconi, który bezpowrotnie zmienił oblicze włoskiej polityki.

¹ R. Herbut, *Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 24–30; P. Ignazi, *I partiti italiani*, Il Mulino, Bologna 1997, s. 135–137, 140. *Forza Italia* oznacza „naprzód Włochy”. Jest to okrzyk włoskich kibiców piłkarskich, którzy tak dopingują reprezentację narodową. Berlusconi celowo użył określenia odnoszącego się do piłki nożnej, która jest ważnym elementem włoskiej kultury i ma pozytywny walor symboliczny, szczególnie w wypadku reprezentacji narodowej, niejako wzbudzającej dumę i patriotyzm. Od pewnego czasu kibice zamiast *Forza Italia* skandują *forza azzurri* – „naprzód błękitni”, by nie robić darmowej reklamy Berlusconiemu, tyle tylko, że kolor błękitny jest także główną barwą jego partii. Zob. Z. Machelski, *Opozycja w systemie demokracji parlamentarnej*, Wyd. Sejmowe, Warszawa 2001, s. 236; Z. Witkowski, *Ustrój konstytucyjny współczesnych Włoch*, Toruń 2004, s. 109; M. Bankowicz, *System partyjny Republiki Włoskiej*, [w:] *Współczesne systemy partyjne wybranych państw europejskich*, red. M. Grzybowski, A. Zięmba, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1996, s. 159.

² Na temat koncepcji *marketing-mix* (4P produkt – *product*, cena – *price*, miejsce/dystrybucja – *place*, promocja – *promotion*), zob. R. Wiszniewski, *Wprowadzenie do teorii marketingu politycznego*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, red. A. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 2002, s. 46–47; M. Jeziński, *Marketing polityczny a procesy akulturacyjne – przypadek III Rzeczypospolitej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 50–51. Techniki z zestawu *promotion-mix* (reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, *public relations/publicity* – rozgłos, sprzedaż osobista) szczegółowo omawia M. Janik-Wiszniewska, *Promocja i reklama polityczna*, [w:] *Marketing polityczny...*, s. 171–192.

³ Por.: E. Poli, *Forza Italia – Structure, leadership e radicamento territoriale*, Il Mulino, Bologna, 2001, s. 50; A. Stille, *Citizen Berlusconi – Vita e imprese*, Garzanti, Milano 2006, s. 166.

⁴ Por.: P. Pagani, *Forza Italia*, Boroli Editore, Novara, 2003, s. 71; D. Lane, *L'ombra del potere*, Editori Laterza, Roma–Bari 2005, s. 148. Instytut Makno miał za zadanie przeprowadzić analizę nastrojów społecznych. Francuski instytut Sofres zajął się sondowaniem włoskiego klimatu politycznego. Najważniejsze zadanie powierzono ośrodkowi badawczemu Explain. Miał on przeprowadzić badania odnoszące się do publicznego wizerunku Berlusconi. Zob. E. Poli, *op. cit.*, s. 50–51.

⁵ E. Poli, *op. cit.*, s. 51. Badania prowadzone przez Makno wykazały, że *target* telewizyjny zbieżny jest z *targetem* wyborczym. Zwolennicy polityczni Berlusconi byli także konsumentami rozrywki produkowanej przez Mediaset. Największą popularnością obdarzyła go młodzież, mieszkańcy małych i średnich miejscowości położonych w północnej części kraju, mali i średni przedsiębiorcy, reprezentanci wolnych zawodów, osoby z niskim i średnim poziomem wykształcenia i gospodynie domowe. W trakcie badań uwidoczniła się ciekawa, choć dość logiczna zależność. Berlusconi cieszył się dużą przychylnością tych, którzy oglądali programy i dzienniki informacyjne Mediasetu. W szczególności w tej kategorii osób znalazły się gospodynie domowe, zwolenniczki atrakcyjnej rozrywki produkowanej przez telewizję Berlusconi, *ibidem*, s. 51–52 (przypis 14). Wyniki wskazały, że stały elektorat Ligi Północnej i postfaszystowskiej MSI (potem AN) wykazuje szczególną przychylność w stosunku do Berlusconi. Zjawisko to oznaczało, iż dochodzi do infiltracji i pozyskiwania elektoratu innych partii, co w wypadku Ligi i MSI/AN oznaczało utratę poparcia. Odkryto także zbieżność o charakterze socjoekonomicznym, występującą pomiędzy wyborcami *Forza Italia*, Ligi i MSI/AN. Badania umożliwiły stworzenie mapy poparcia wyborczego uzyskiwanego przez poszczególne partie w określonych obszarach kraju. Wiedza ta zapewniła Berlusconiemu przewagę podczas negocjacji prowadzonych z legistami i MSI/AN dotyczącymi podziału okręgów wyborczych. *Ibidem*, s. 53.

⁶ *Ibidem*, s. 51–52.

⁷ Por.: I. Montanelli, M. Cervi, *L'Italia di Berlusconi 1993–1995*, BUR Biblioteca Universale Rizzoli, Milano 2006, s. 27; A. Stille, *op. cit.*, s. 194; Diakron specjalizował się w sondażach telefonicznych. Zatrudniał 150 ankieterów telefonicznych, 40 konsultantów i 20 ekspertów od marketingu, większość ich, pochodziła z Fininvestu.

Interesującym zabiegiem było uruchomienie przez Diakron specjalnej płatnej linii telefonicznej. Była to idea Mario Valducciego, minuta rozmowy kosztowała 952 liry. Zainteresowany wyborca, dzwoniąc pod tzw. zielony numer, otrzymywał m.in. serwis informacyjny dotyczący najważniejszych wydarzeń danego dnia kampanii, mógł wysłuchać komentarzy politycznych i zadawać pytania konsultantowi. Na koniec proszony był o odpowiedź na kilka pytań sondażowych. Przykład linii telefonicznej obrazuje nowatorskie podejście do prowadzenia kampanii, unaocznia, jak można efektywnie wykorzystać zasoby i wytworzyć efekt synergiczny, łączący działalność promocyjną z pozyskiwaniem funduszy. Zob. P. Pagani, *op. cit.*, s. 45–46; E. Poli, *op. cit.*, s. 53 (przypis 15).

⁸ E. Poli, *op. cit.*, s. 43–44.

⁹ Por.: P. Pagani, *op. cit.*, s. 36; E. Poli, *op. cit.*, s. 46; D. Lane, *op. cit.*, s. 150. Codignoni twierdzi, że planując liczbę klubów *Forza Italia*, opierał się na przykładzie organizacji kościelnych. Wstępnie założono powołanie minimum 8 tys. klubów, by przynajmniej jeden z nich znajdował się na terenie każdej parafii. „Założyć klub tam, gdzie jest już kościół”: „impiantare un club là dove c'è già una chiesa”, P. Pagani, *op. cit.*, s. 69.

¹⁰ Por.: P. Pagani, *op. cit.*, s. 73; D. Lane, *op. cit.*, s. 150; A. Stille, *op. cit.*, s. 173. Mocną stroną Programma Italia była znaczna liczba agentów (3000 osób), rozbudowana sieć punktów sprzedaży, kontakty i klienci na całym terytorium narodowym. Jej *target* stanowiły miliony drobnych inwestorów, którym teraz proponowano także nowy produkt polityczny. W tworzeniu klubów i pozyskiwaniu przyszłej bazy wyborczej uczestniczyły także inne spółki wchodzące w skład imperium Berlusconi. Chodzi tutaj głównie o personel kierowniczy wywodzący się z towarzystwa ubezpieczeniowego Mediolanum. Zob. E. Poli, *op. cit.*, s. 46–47.

¹¹ Berlusconi bardzo często używał potocznych sformułowań ze świata sportu, a w szczególności piłki nożnej. Otóż *scendere in campo* oznacza 'wejść na boisko', posługiwanie się prostym językiem było elementem strategii komunikacyjnej oraz pozycjonowania produktu, ponieważ był to wyróżnik Berlusconi na tle innych kandydatów operujących mało przystępnym językiem.

¹² Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 47. Ciekawostką jest, iż hymn ten był także dostępny w wersji audio oraz w wersji karaoke na kasetach wideo. Produkcja tych nagrań był prowadzona oczywiście przez Mediaset Berlusconi. Zob. A. Stille, *op. cit.*, s. 196.

¹³ Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 47–48; P. Pagani, *op. cit.*, s. 68; I. Montanelli, M. Cervi, *op. cit.*, s. 31.

¹⁴ Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 48; P. Pagani, *op. cit.*, s. 71, 73. Codignoni wprowadził nowatorskie rozwiązania organizacyjne, takie jak bezpośrednie połączenia audiowizualne pomiędzy Berlusconim a szefami poszczególnych klubów. Na jego polecenie zainstalowano maksiekrany. Były one ustawiane na placach miejskich podczas wieców wyborczych po to, aby Berlusconi, przebywający w Villa Arcore, mógł przemawiać do swojej bazy wyborczej. Takie wystąpienia wywoływały ogromne wrażenie na prowincji i jednoczyły ludzi wokół projektu Berlusconi, E. Poli, *op. cit.*, s. 48. Szczególnie interesujący jest sposób finansowania całego ruchu, ponieważ stanowi on nowatorskie rozwiązanie polityczne. W rzeczywistości ANFI pobierała fundusze od klubów. Przewodniczący klubów musieli nabyć od ANFI to, co zostało nazwane *Kit del Presidente*. Była to dość pokaźna walizka zawierająca różnego rodzaju gadżety pomocne w prowadzeniu działalności propagandowej. Zestaw kosztował 500 000 tys. lirów. Znajdowały się w nim takie drobiazgi promocyjne, jak: flagi, zegarki, długopisy, krawaty w charakterystycznych barwach, proporzyczki, chorągiewki, foldery, ulotki i plakaty. Funkcjonowanie klubów opierało się na wolontariacie własnych członków. Także ANFI miała lekką strukturę organizacyjną. Zatrudniała stosunkowo niewielką liczbę stałych pracowników. W najważniejszym okresie kampanijnym personel ANFI stanowił około 200 osób, lecz już w okresie powyborczym jej stan zredukowano do 50 pracowników. W celu obniżenia kosztów funkcjonowania, ANFI korzystała z wolontariatu ludzi młodych, głównie studentów, i z dobrowolnej pomocy pracowników Fininvestu. Zob. P. Pagani, *op. cit.*, s. 73.

¹⁵ E. Poli, *op. cit.*, s. 48–49.

¹⁶ Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 54; A. Stille, *op. cit.*, s. 170–173. Wyższy szczebel kierowniczy Publitalii stanowił niejako arystokrację *managmentu* w całym Fininveście. Personel Publitalii składał się głównie z 600 agentów, których działalność w terenie polegała na pozyskiwaniu reklamodawców dla trzech stacji telewizyjnych wchodzących w skład Mediasetu. Ich *target* stanowili głównie przedsiębiorcy i firmy usługowe. Managerowie Publitalii dysponowali rozbudowaną siecią kontaktów i znajomości biznesowych z lokalnymi przedsiębiorcami, reprezentantami grup interesów, członkami izb handlowych, stowarzyszeń sportowych i liderami opinii lokalnej. Jako „łowcy kandydatów” musieli wykorzystać te znajomości, zob. P. Pagani, *op. cit.*, s. 14, 64, 92.

¹⁷ Por.: D. Lane, *op. cit.*, s. 149; E. Poli, *op. cit.*, s. 55. Według Berlusconiego i jego współpracowników należało znaleźć kandydatów idealnych. Modelowy kandydat to czterdziestoletnia osoba, która osiągnęła sukces zawodowy, znana i szanowana w swoim środowisku lokalnym, bez wcześniejszego doświadczenia politycznego na poziomie krajowym, wolna od jakichkolwiek podejrzeń o korupcję, wyznająca poglądy liberalne, zob. D. Lane, *op. cit.*, s. 150.

¹⁸ Koszt kursu wynosił 5 milionów lirów, około 3 przeciętnych pensji. Od potencjalnych kandydatów wymagano, aby w ciągu 30 s w sposób zrozumiały i zwięzły przedstawili powody swojego zaangażowania politycznego i złożyli obietnice wyborcze. Pracowano nad sposobami prezentacji własnej osoby, nad wyrażaniem poglądów politycznych, nad tym, by wystąpienia publiczne były bardziej przekonujące i perswazyjne. Trening polegał także na poddaniu kandydatów 10-minutowej próbie telewizyjnej, badano ich umiejętności retoryczne i erystyczne w zakresie debat telewizyjnych, przygotowywano do prowadzenia polemiki, uczono, jak się zachowywać przed kamerami, jak patrzeć w obiektyw kamery, jak się ubierać, jak się poruszać, jakich słów nie używać itd. Kurs praktycznie przekształcił się w selekcję, która nie zakończyła się sukcesem dla wielu kandydatów. Prawie połowa z 500 potencjalnych kandydatów została wyeliminowana i nie została tym samym umieszczona na listach *Forza Italia*, zob. E. Poli, *op. cit.*, s. 56; A. Stille, *op. cit.*, s. 196. Kandydaci oprócz kosztów treningu musieli także zakupić tzw. *Kit del candidato*. Był to podobny zestaw do tego, jaki musieli nabyć przewodniczący klubów. W walizce znajdowały się typowe gadżety wyborcze w stylu amerykańskich konwencji partyjnych, broszura opracowana przez prof. Urbaniego *Alla ricerca del Buongoverno*, dwanaście kaset wideo z wykładami dotyczącymi programu *Forza Italia*, kasety z hymnem oraz *Vademecum del candidato* przygotowane przez Diakron. Poradnik informował kandydatów o zapisach ustawowych regulujących kampanię wyborczą i przedstawiał zasady finansowania kampanii wyborczej. Znalazły się w nim także praktyczne porady, jak organizować komitety wyborcze, jak komunikować się z wyborcami i lokalnymi stowarzyszeniami. Zawarto też wskazówki odnoszące się do metod promocji wizerunku kandydata i programu partii. Koszt zestawu wynosił milion lirów, zob. P. Pagani, *op. cit.*, s. 55; A. Stille, *op. cit.*, s. 196.

¹⁹ Por.: P. Pagani, *op. cit.*, s. 101; E. Poli, *op. cit.*, s. 56.

²⁰ Por.: P. Pagani, *op. cit.*, s. 14, 61; E. Poli, *op. cit.*, s. 77, 79.

²¹ Inicjatywa pozyskiwania członków została stopniowo zarzucona. Uważano, że baza członkowska może być niepotrzebnym uwiązaniem i zrezygnowano z kongresu, na którym członkowie mogliby uczestniczyć w wyborze organów kierowniczych ruchu. Fakt ten potwierdzał, że *Forza Italia* była osobistą partią stworzoną i sponsorowaną przez Berlusconiego, który nie życzył sobie, by ograniczano jego niekwestionowane przywództwo. Por.: P. Pagani, *op. cit.*, s. 65; A. Stille, *op. cit.*, s. 196.

²² Por.: P. Pagani, *op. cit.*, s. 145; E. Poli, *op. cit.*, s. 57.

²³ Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 62; P. Pagani, *op. cit.*, s. 171; D. Lane, *op. cit.*, s. 146; A. Stille, *op. cit.*, s. 181; I. Montanelli, M. Cervi, *op. cit.*, s. 36–37.

²⁴ Por.: D. Lane, *op. cit.*, s. 151; A. Stille, *op. cit.*, s. 183–184. „Nasza lewica uważa, że się zmieniła. Twierdzi, że stała się liberalno-demokratyczna. To nieprawda! To są ci sami ludzie, ich mentalność, kultura, najgłębsze przekonania, [...] są nadal te same. Oni nie wierzą w rynek, w inicjatywę prywatną, w zysk i w jednostkę. [...] Posłuchajcie, co oni mówią, obejrzyjcie ich dzienniki telewizyjne opłacane z pieniędzy publicznych, przeczytajcie ich prasę. Oni już w nic nie wierzą. Chcieliby przekształcić Kraj we wrzeszczący plac, który [...] przeklina i oskarża. Dlatego jesteśmy zmuszeni, by się im przeciwstawić. Ponieważ my wierzymy w jednostkę, w rodzinę, w przedsiębiorczość, we współzawodnictwo, rozwój, wydajność, wolny rynek i w solidarność, która jest córką sprawiedliwości i wolności”, S. Berlusconi, *L'Italia che ho in mente*, Monda-

dori, Milano 2001, s. 290–291; P. Pagani, *op. cit.*, s. 173; A. Stille, *op. cit.*, s. 183. Przemówienie w integralnej wersji dostępne jest na oficjalnej stronie internetowej *Forza Italia* http://servizi.forzaitalia.it/multimedia/discusa-in-campo/discusa_in_campo.pdf z 20 XI 2006 r.

²⁵ „Włochy[...] potrzebują osób z głową na karku, doświadczonych, kreatywnych i innowacyjnych, które pomogą w budowie właściwie funkcjonującego Państwa.[...] Jako przedsiębiorca, jako obywatel, a teraz jako obywatel angażujący się politycznie [Berlusconi używał nieustannie zwrotu *scendere in campo*, wejść na boisko, na plac gry] [...] Oświadczam wam, że razem zrealizujemy wielkie marzenie, Italia będzie bardziej sprawiedliwa, szczodra dla potrzebujących, pomyślna i szczęśliwa, bardziej nowoczesna, będzie mogła przewodzić w Europie i na świecie. Oświadczam wam, że razem możemy, wręcz musimy zbudować nowy włoski cud, dla nas i dla naszych dzieci”, S. Berlusconi, *op. cit.*, s. 290, 292; P. Pagani, *op. cit.*, s. 172, 174.

²⁶ A. Stille, *op. cit.*, s. 185.

²⁷ „Ruch polityczny, który proponuję, nie przypadkiem nazywa się *Forza Italia*! [Naprzód Włochy], chcemy stworzyć nową, wolną organizację skupiającą wyborców, nie chcemy powoływać następnej partii, następnego stronnictwa, które powstają po to, by dzielić, wręcz przeciwnie, chcemy stworzyć siłę, która łączy i która może nareszcie dać Italii większość rządzącą, będącą w stanie zająć się potrzebami zwykłych ludzi. To, co chcemy zaoferować Włochom, to siła polityczna składająca się z zupełnie nowych ludzi. To, co chcemy zaoferować narodowi, to program rządowy składający się tylko z konkretnych i zrozumiałych zobowiązań”, S. Berlusconi, *op. cit.*, s. 291; G. Marinelli, A. Matassa, *Il pensiero politico di Silvio Berlusconi*, Gramese Editore, Roma, 2006, s. 17.

²⁸ A. Stille, *op. cit.*, s. 184–187, 192–193. Program wyborczy *Forza Italia* został napisany przez Paolo del Debbio, menedżera stojącego na czele *Centro Studi di Fininvest Comunicazioni*, zajmującego się relacjami zewnętrznymi imperium Berlusconi. Del Debbio korzystał z pomocy prof. Urbaniego i prof. Martino. Program *Cinque obiettivi per 45 proposte* ustrukturyzowany alfabetycznie, poruszał takie kwestie, jak wolność obywateli, wolność w państwie, solidarność, rozwój ekonomiczny, Włochy i Europa. Del Debbio stwierdził ponadto, że z ekonomicznego punktu widzenia program postulował stworzenie społeczeństwa bardziej konkurencyjnego, mniej podatków i więcej pracy. Zob. P. Pagani, *op. cit.*, s. 80, 82, 85; E. Poli, *op. cit.*, s. 66.

²⁹ Por.: I. Montanelli, M. Cervi, *op. cit.*, s. 71–71; E. Poli, *op. cit.*, s. 64; A. Stille, *op. cit.*, s. 187. Berlusconi wykorzystywał w swojej propagandzie potyczki z telewizją publiczną, prezentował się jako symbol zdrowej konkurencji prywatnej i mediolańskiej kultury przedsiębiorczości, która walczy ze zetatyzowaną telewizją publiczną, podporządkowaną pasożytniczym rzymskim elitom politycznym. Zawsze łączył RAI ze starymi skorumpowanymi partiami ze stolicy. W trakcie kampanii wyborczej dodatkowo opisywał telewizję publiczną jako siedlisko komunistów, którzy wykorzystują ją do rozpowszechniania stalinowskiej propagandy, A. Stille, *op. cit.*, s. 190.

³⁰ Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 63; D. Lane, *op. cit.*, s. 151–152. Produkcja i emisja reklamy odbywały się ściśle z metodyką wypracowaną przez biuro badań i marketingu Mediasetu *Ufficio Ricerche e Marketing di Mediaset*. Emisja spotów została rozdzielona między trzy stacje Berlusconi (Rete 4, Canale 5, Italia 1), odbywała się zgodnie z grafikiem planu komunikacyjnego. Różnicowano rodzaj spotu i program w zależności od godzin emisji. Chodziło o to, by skutecznie oddziaływać na różnego rodzaju *target*, który wcześniej uległ segmentacji. Na przykład pozyskiwanie żeńskiego elektoratu odbywało się m.in. przez emisję spotów na kanale Rete 4, który ze względu na swoją strukturę programową, obfitującą w seriale typu *soap-opera*, miał szczególnie wysoką oglądalność wśród kobiet. Natomiast spoty przeznaczone dla młodzieży, dotyczące nowych miejsc pracy, emitowane były na kanale Italia 1, którego zwyczajny (rozrywkowy) *target* stanowili ludzie młodzi. Zob. E. Poli, *op. cit.*, s. 64.

³¹ Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 65; A. Stille, *op. cit.*, s. 189–190.

³² A. Stille, *op. cit.*, s. 190. Podczas jednego z programów telewizyjnych Berlusconi atakowany przez ekonomistę i zarazem rywala w rzymskim okręgu, Luigiego Spavente, zamiast ustosunkować się do jego zarzutów, odpowiedział: „Przepraszam, ile Pan zdobył Pucharów Interkontynentalnych? Jeżeli chce Pan ze mną konkurować, najpierw niech Pan przynajmniej kilka razy wygra Ligę Mistrzów („Scusi, Lei quante Coppe Intercontinentali ha vinto? Prima di competere con me provi almeno a vincere un paio di Coppe di

Campioni”). Takim stwierdzeniem odwrócił sytuację na swoją korzyść, demonstrując wyższość nad konkurentem. Berlusconi, stosując w polityce piłkarskie metafory, definiował się jako „Napastnik, pomocnik i trener zarazem” („Attacante, centrocampista e anche regista in panchina”); P. Pagani, *op. cit.*, s. 25; A. Stille, *op. cit.*, s. 190.

³³ Por.: E. Poli, *op. cit.*, s. 64; A. Stille, *op. cit.*, s. 186.

³⁴ E. Poli, *op. cit.*, s. 66.

³⁵ „Oni byli tylko funkcjonariuszami partyjnymi. Wyobraźcie sobie obywatela, który pyta, [...] co zrobicie w swoim życiu? Ja mogę odpowiedzieć, że budowałem mieszkania, stworzyłem prasę, sieć telewizyjną i drugie co do wielkości przedsiębiorstwo we Włoszech. A oni mogą tylko powiedzieć, że byli komunistami, którzy urządzali pikiety przed fabrykami”, A. Stille, *op. cit.*, s. 208.

³⁶ Por.: P. Pagani, *op. cit.*, s. 20; A. Stille, *op. cit.*, s. 194.

³⁷ *Forza Italia* uzyskała 21% głosów, Lega Nord – 8,4%, Alleanza Nazionale – 13,5%, Lista Panella – 3,5%. Łącznie koalicja Polo della Libertà uzyskała 46,4% głosów, co zapewniło zwycięstwo wyborcze, E. Poli, *op. cit.*, s. 68.

Bibliografia

- Bankowicz M. (1966), *System partyjny Republiki Włoskiej*, [w:] *Współczesne systemy partyjne wybranych państw europejskich*, red. M. Grzybowski, A. Zięmba, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Berlusconi S. (2001), *L'Italia che ho in mente*, Mondadori, Milano.
- Herbut R. (2002), *Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Ignazi P. (1997), *I partiti italiani*, Il Mulino, Bologna.
- Janik-Wiszniewska M. (2002), *Promocja i reklama polityczna*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, red. A. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Jeziński M. (2004), *Marketing polityczny a procesy akulturacyjne – przypadek III Rzeczypospolitej*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Lane D. (2005), *L'ombra del porere*, Editori Laterza, Roma–Bari.
- Machelski Z. (2001), *Opozycja w systemie demokracji parlamentarnej*, Wyd. Sejmowe, Warszawa.
- Marinelli G., Matassa A. (2006), *Il pensiero politico di Silvio Berlusconi*, Gramese Editore, Roma.
- Montanelli I., Cervi M. (2006), *L'Italia di Berlusconi 1993–1995*, BUR, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano.
- Pagani P. (2003), *Forza Italia*, Boroli Editore, Novara.
- Poli E. (2001), *Forza Italia – Strutture, leadership e radicamento territoriale*, Il Mulino, Bologna.
- Stille A. (2006), *Citizen Berlusconi – Vita e imprese*, Garzanti, Milano.
- Wiszniewski R. (2002), *Wprowadzenie do teorii marketingu politycznego*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, red. A. Jabłoński, L. Sobkowiak, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Witkowski Z. (2004), *Ustrój konstytucyjny współczesnych Włoch*, Toruń.

Silvio Berlusconi – a new type of a political leader. The political marketing approach

Summary

Silvio Berlusconi is an example of a politician–businessman. He has used his personal resources for creating the political party called *Forza Italia*. The political party became an effective instrument in the realization of individual, political and business interests. The *Forza Italia* is a political essence of Berlusconi's engagement. It is a party-firm that emerges from *Fininvest*, which is a business empire of Berlusconi. Enterprise has made a political entity. Using economic metaphor we can say that the *Forza Italia* was diversification of *Fininvest*. As a result, the *Forza Italia* is defined in the theory of political party as a *business firm model of party organization* or *partito azienda* in Italian. In this model the party operates using a typical logic for the economic firm. Berlusconi is one of the richest people in the world and, at the same time, he is a tycoon in sector of services and media. Berlusconi represents a modern style in politics and he also represents world of political marketing, television and advertising. His success confirms the strong relationship between money, media and politics. Berlusconi has developed a new formula of power where resources, media, publicity and fame are the key components enabling to conquest of power in democratic state.