

ZN WSH Zarządzanie 2018 (3), s. 125-139

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 3.09.2018

Data recenzji/Accepted: 17.09.2018/17.09.2018

Data publikacji/Published: 30.09.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0013.0055

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Emilia Zakrzewska-Koszel ^{ABCDEF}

Akademia WSB

**ZNACZENIE LOBBINGU W ZARZĄDZANIU
PRZEDSIĘBIORSTWEM. STUDIA PRZYPADKÓW**

**THE IMPORTANCE OF LOBBING IN THE MANAGEMENT
OF AN ENTERPRISE. CASE STUDY**

Streszczenie: W artykule podjęto rozważania na temat znaczenia lobbingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W tym celu zaprezentowano definicje i istotę lobbingu oraz przedstawiono lobbing jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem. W opracowaniu scharakteryzowano również praktyczne ujęcie lobbingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem – studia przypadków.

Słowa kluczowe: lobbing, zarządzanie, przedsiębiorstwo, lobbing w praktyce

Abstract: The article discusses the importance of lobbying in business management. To this end, the definitions and the essence of lobbying were presented and lobbying was presented as an instrument of business management. The study also describes the practical approach to lobbying in business management – case studies.

Keywords: lobbying, management, enterprise, lobbying in practice

Wprowadzenie

Globalizacja gospodarki, turbulentność otoczenia oraz wzrost konkurencyjności zmuszają organizacje do zmiany sposobów zarządzania nimi. Dynamika rozwoju firm i ich unowocześnienie oraz ekspansja na rynki zagraniczne powodują, że spojrzenie na zarządzanie przedsiębiorstwem uległo znacznym modyfikacjom. Przedsiębiorstwa chcące w swej działalności zachować konkurencyjność i zdobyć przewagę na rynku, muszą szybko reagować na zmiany w otoczeniu, a także uwzględniać pozabranżowe czynniki wpływu na ich działalność oraz uwarunkowania ekonomiczne i polityczne.

Głównym celem większości przedsiębiorstw jest zysk, ale na znaczeniu zyskuje także budowanie „społecznej wartości dodanej”¹, w tym budowanie dialogu z interesariuszami: politykami, urzędnikami, mediami, opinią publiczną, środowiskiem naukowym i innymi grupami interesu. Podmioty te mogą przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa lub też go skutecznie blokować. Dostępny wachlarz możliwości skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się z wyborem i wykorzystaniem różnych instrumentów. Jednym z nich jest lobbing. Niewątpliwie „duże korporacje uczyniły działania lobbingowe jednym z elementów swojego systemu konkurencyjności, wykorzystując wszystkie możliwe płaszczyzny lobbingu z zakresu marketingu, zarządzania, polityki, dyplomacji, socjologii, psychologii oraz prawa”².

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie korzyści wynikających z zastosowania lobbingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

1. Znaczenie pojęcia lobbingu

Lobbing nie jest pojęciem nowym. Jego początki datuje się na XIX wiek, kiedy to większość rozmów pomiędzy grupami interesu a parlamentarzystami odbywała się na parlamentarnym korytarzu (lobby). Wraz z rozwojem i rozprzestrzenieniem się zjawi-

¹ M. Rosińska-Bukowska, *Ewolucja działalności lobbingowej korporacji transnarodowych – znaczenie zachodzących zmian dla oceny elastyczności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2015, s. 172.

² Ibidem, s. 17.

ska lobbingu nadawano mu nowe nazwy i znaczenia. Terminu *lobby* zaczęto używać do „charakterystyki grup nacisku wywierających wpływ na członków brytyjskiego rządu. Działalność tych grup zwana była lobbingiem”³. Bez wątpienia nie tylko sama terminologia lobbingu nastrocza problemów, ale także jego definicja, którą można analizować na gruncie nauk prawnych, społecznych, politycznych oraz nauko zarządzaniu.

W naukach o zarządzaniu lobbing jest utożsamiany z komunikacją biznesową. Według Ph. Kotlera lobbing to „kontaktowanie się i przekonywanie członków ciał ustawodawczych i urzędników do określonych rozwiązań prawnych i administracyjnych”⁴. Aspekt komunikacji w lobbingu ujmuje *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, która określa „lobbing jako stymulowanie i transmisję komunikacji przez ludzi, którzy pragną skutecznie wpłynąć na procesy decyzyjne w państwie”⁵. O lobbingu można mówić również jako o „strategicznym instrumencie, który jest stosowany przez organizacje w celu wpływania na szeroko rozumiane otoczenie, nie tylko prawno-polityczne”⁶.

Definicje lobbingu w pozaprawnym ujęciu, mimo występujących różnic, posiadają pewne cechy wspólne, a mianowicie „mają charakter deskryptywny oraz odzwierciedlają zjawisko lobbingu nie mając na nie żadnego wpływu, czego konsekwencją jest ich liczebność, a także częste modyfikacje treściowe”⁷. Ponadto w wielu definicjach istota lobbingu dotyczy „procesu komunikowania się pomiędzy podmiotami lobbującymi a instytucjami władzy publicznej. Zatem treścią lobbingu jest wymiana informacji. Może być również postrzegany jako kanał komunikacji między władzą a społeczeństwem, bądź między władzą a podmiotami rynkowymi”⁸.

W Polsce działalność lobbingową określa ustawa z dnia 5 lipca 2007 roku o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa. Według ustawy „działalnością lobbingową jest każde działanie prowadzone metodami prawnie dozwolonymi zmierzające do wywarcia wpływu na organy władzy publicznej w procesie stanowienia prawa”⁹. Ustawa podkreśla także aspekt lobbingu jako „zarobkowej działalności prowadzonej na rzecz osób trzecich”¹⁰ oraz wskazuje na podmiot wykonywa-

³ A. Sławik, *Lobbing w strategiach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 23.

⁴ J. Dzieńdziora, *Model kompetencji współczesnego lobbysty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 51.

⁵ P. Maruszak, *Lobbing jako narzędzie public relations – etyk(iet)a działania*, <http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/61/187> [dostęp: 10.08.2018].

⁶ M. Kaja, *Spółeczna recepcja lobbingu*, [w:] K. Kubiak (red.), *Spółeczna recepcja Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2011, s. 2.

⁷ P. Kuczma, *Definicja lobbingu według ustawy z dnia 5 lipca 2017 r.*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, rok LXIX, zeszyt 4, s. 82.

⁸ P. Maruszak, *Lobbing jako narzędzie...*, <http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/61/187> [dostęp: 11.08.2018].

⁹ Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, Dz.U. 2005 nr 169, poz. 1414, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051691414>, 11.06.2018.

¹⁰ Ibidem.

nia, którym może być przedsiębiorca lub „osoba fizyczna niebędąca przedsiębiorcą na podstawie umowy cywilnoprawnej”¹¹.

Podstawowym celem lobbingu jest zwracanie uwagi władz na problemy istotne dla organizacji i obywateli, a co za tym idzie – dostarczanie adekwatnych informacji mających wpływ na podejmowanie decyzji najlepiej służących dobru publicznemu. Coraz częściej lobbing jest wykorzystywany przez międzynarodowe korporacje i duże firmy, a także przez silne organizacje pozarządowe¹².

Aktualna sytuacja rynkowa, z którą współczesne organizacje muszą się zmierzyć, odznacza się dużą nieprzewidywalnością. Elastyczne podejście do zmieniających się warunków stało się permanentną cechą dzisiejszych organizacji. Właściwe podejście do tych zmian i ich przewidywanie ma duże znaczenie dla funkcjonowania nie tylko organizacji nastawionych na zysk, ale także organizacji, które realizują ważne cele społeczne. „Lobbing staje się elementem nowej, długofalowej strategii zarządzania organizacją, opartej na proaktywnym podejściu do otoczenia”¹³.

„Obecne uwarunkowania, jakim podlega prowadzenie działalności gospodarczej, sprawiają, że lobbing staje się koniecznym, nie zaś opcjonalnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem”¹⁴. Lobbing nie ogranicza się już tylko do wywierania wpływu na otoczenie, ale będąc częścią strategii może być znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej, co znajduje odzwierciedlenie w samej definicji strategii przedsiębiorstw. Według K. Obłója strategią określa się „sztukę interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu samej organizacji”¹⁵.

Dla każdego przedsiębiorstwa kluczowe jest otoczenie, w jakim funkcjonuje. Niestety, wiele firm, konstruując swoje strategie działań, nie uwzględnia w pełni możliwości wpływania na otoczenie, niekiedy tworząc strategie w oderwaniu od otoczenia. Taka bierna postawa naraża wiele organizacji na straty finansowe, a w drastycznych przypadkach prowadzi do ich upadłości. Szczególnie wrażliwe na otoczenie są firmy z sektora przemysłu, farmacji, transportu publicznego oraz sektora spożywczego. Są jednak firmy, które świadomie podejmują strategię zarządzania otoczeniem, w którą wpisuje się lobbing. Firmy te zamiast tylko obserwować i reagować, podejmują konkretne działania wywierające wpływ na podmioty i siły w ich otoczeniu. Przedsiębiorstwa te w swoich strategiach uwzględniają te czynniki

¹¹ Ibidem.

¹² J. Dzieńdziora, M. Wróbel, M. Smolarek, *Responsible corporate lobbying as a challenge for contemporary organizations*, Entrepreneurship and Management, Financial, Accounting and Economic Aspects of Contemporary Management, ed. M. Wypych, P. Trippner, Vol. XIX, Issue 1, Part 1, Łódź 2018, pp. 33-34.

¹³ J. Dzieńdziora, *Rola lobbingu w zarządzaniu instytucjami integracji pomocy społecznej województwa śląskiego*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2015 (3), s. 44

¹⁴ A. Sławik, *Lobbing w strategiach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 11.

¹⁵ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998, s. 232.

i oddziałują na nie; czynniki przyczyniają się do ich rozwoju i sukcesów, a ich pomoc i poparcie dla działań organizacji jest istotne.

Warunkiem koniecznym udanego lobbingu jest analiza elementów otoczenia i ich monitoring. To dzięki wcześniej zdobytym informacjom możliwe jest opracowanie skutecznych działań lobbingowych.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu można wyznaczyć kilka cech charakterystycznych dla lobbingu:

- lobbing jako specyficzna forma działań zbiorowych, polegająca na wspólnej aktywności w sferze publicznej. Aktywność ta musi mieć określone cele działania, strategię postępowania oraz podział funkcji pomiędzy uczestnikami,
- w kolejnym etapie działań powinna nastąpić koordynacja działań i wyznaczenie przywództwa,
- działania lobbingowe powinny być racjonalne oraz zaplanowane,
- adresatem działań jest zazwyczaj administracja publiczna,
- w działalności lobbingowej następuje podział i redystrybucja zasobów społecznych¹⁶.

Dobrym przykładem podmiotów, które świadomie wykorzystują lobbing w swoich działaniach, są zagraniczne korporacje, m.in. Procter & Gamble, Philip Morris (Fundusz Plantatorski) i United Distillers. Na wzór rozwiązań organizacyjnych sprawdzonych w innych państwach zachodnie korporacje tworzą własne wyspecjalizowane wydziały lub agencje zajmujące się rzecznictwem interesów.

Polskim przykładem dobrze opracowanej strategii lobbingowej jest projekt: On Board Public Relations dla Unii Farmaceutów – Właścicieli Aptek¹⁷. W 2003 roku planowana przez ówczesny rząd nowelizacja ustawy o prawie farmaceutycznym miała mieć realny wpływ na byt blisko 10 tys. aptekarzy w Polsce. Sprawa miała się rozstrzygnąć na sali sejmowej, gdzie ministrowie posłowie głosowali nad zmianami przepisów prawa farmaceutycznego.

Unia Farmaceutów – Właścicieli Aptek (UFIWA), pełniąca rolę reprezentanta środowiska aptekarskiego, wnioskowała o nowelizację ustawy prawa farmaceutycznego. W swoim głównym postulatcie mówiła o ograniczeniu liczby aptek, które należą do jednego przedsiębiorcy/podmiotu, co miało chronić rodzimy przemysł, zapewniając pacjentom sposobność do bezpiecznego leczenia.

Zostały zlecone odpowiednie badania, które wykonał TNS OBOP. Wyniki przedstawiły, że w Polsce aptekarz pełni istotną rolę jako doradca przy wyborze leków. Polacy bardzo często leczą się lekami bez recepty, a ich wybór jest zależny od opinii wydanej przez farmaceutę. Podobne przekonanie według TNS OBOP,

¹⁶ J. Dzieńdziora, *Model kompetencji współczesnego lobbysty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 53.

¹⁷ *Postulaty Unii Farmaceutów Właścicieli Aptek*, <https://www.zdrowie.com.pl/postulaty-unii-farmaceutow-wlascicieli-aptek-798/> [dostęp: 14.08.2018].

odnośnie do leków bez recepty, panuje również w innych krajach europejskich. Istotnym elementem, który został przedstawiony za pośrednictwem wyników badań, była rola farmaceuty z tradycyjnej rodzinnej apteki jako eksperta, któremu można zaufać w procesie wyboru, rozpowszechniania i zażywania leków.

Głównym celem było wsparcie starań o przyjęcie nowelizacji ustawy, ale zgodnie z projektem przedstawionym przez Unię Farmaceutów i Właścicieli Aptek. Działania lobbujące miały za zadanie zbudowanie wizerunku aptekarza jako zawodu opartego na zaufaniu społecznym. Według lobbujących, tworzenie dużych sieci aptek zakłóca tradycyjne relacje z pacjentami i obniża poziom zaufania dla pracujących tam ludzi, co negatywnie wpływa na ogólny wizerunek farmaceuty. Pojawia się również problem związany z nadużywaniem leków kupowanych pod wpływem promocji i reklamy oraz obniżek cen proponowanych przez apteczne supermarkety.

Tak sformułowane założenia miały za zadanie budować poparcie społeczne dla postulowanych zmian. Stworzono program informacyjny, który skoncentrował się na najbardziej przekonującym argumentie: kwestii bezpieczeństwa i odpowiedzialności na rynku leków. Stworzona kampania informacyjna została scalona pod hasłem „Program Na Rzecz Bezpiecznego Stosowania Leków” i przedstawiona jako „Wsparcie dla działań lobbujących związanych z postulowanymi zmianami prawnymi”¹⁸.

Działania lobbujące pozwoliły na utworzenie mocnego wizerunku Unii Farmaceutów, która zyskała poparcie PKPP (Polskiej Konfederacji Pracodawców Polskich), NIA (Naczelnej Izby Aptekarskiej), WOIA (Warszawskiej Okręgowej Izby Aptekarzy) oraz PZPPF (Polskiego Związku Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego). Zawód farmaceuty zaczął wzmocniać swoją pozycję, co potwierdzają również badania TNS OBOP. Według nich, podczas zakupu leków w tradycyjnej aptece pacjenci liczą najbardziej na profesjonalizm i wiedzę farmaceuty¹⁹.

20 kwietnia 2004 r. Sejm przyjął nowelizację ustawy *Prawo farmaceutyczne*. Nowelizacja zgodna z postulatami Unii obowiązuje od 1 maja 2004. Posłowie zgodzili się, aby jeden podmiot mógł mieć apteki, których udział w rynku nie przekracza 1 proc. w skali województwa.

Powyższy przykład przedstawia działanie dobrego i profesjonalnego lobbingu, który pozwolił przekonać polityków i osiągnąć wyznaczone cele. Oczywiście rzeczą jest to, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie są w stanie sfinansować takiej kampanii, o której mowa w powyższym przykładzie. Jednak należy pamiętać, że tworząc taką inicjatywę, warto sięgnąć po pomoc sponsorów, którzy mogą być aprobatami planowanej strategii lobbującej. Żaden jednak inwestor i sponsor nie zechce jednak zainwestować w działania, które nie będą posiadały ściśle określonych celów.

¹⁸ I. Kubicz, *Wygrana kampania*, <http://decydent.pl/lobbing-w-praktyce-2/> [dostęp: 10.06.2018].

¹⁹ Według badań TNS OBOP ufamy aptekarzom, <https://www.loia.pl/news/252/wedlug-badan-tns-obop-ufamy-aptekarzom.html> [dostęp: 15.08.2018].

W celu przygotowania strategii lobbingowej w przedsiębiorstwie warto wykorzystać działanie procesowe uwzględniające:

- przeprowadzenie analizy otoczenia w przedsiębiorstwie,
- analizę przewidywanych prognoz,
- analizę SWOT przedsiębiorstwa,
- zdefiniowanie potrzeb reprezentacji interesów,
- analizę i ocenę własnych możliwości reprezentacji interesów,
- wybór reprezentanta (wewnętrzny lub zewnętrzny),
- zdefiniowanie celów strategii lobbingowej,
- określanie możliwych strategii lobbingowych i analizę rozwiązań alternatywnych,
- wybór optymalnej strategii,
- zidentyfikowanie decydentów i wyznaczenie kanałów lobbingu,
- stworzenie planów taktycznych i operacyjnych, metod realizacji strategii,
- opracowanie systemu wdrożenia i realizacji strategii lobbingowej,
- kształtowanie przyszłości zgodnie z wizją wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie²⁰.

Powyższe działania określają kierunki skutecznej strategii lobbingowej. Warto wskazać, że przedstawiony proces jest coraz częściej stosowany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Są to działania dobrze prosperujące i ewaluujące na arenie rynków zachodnich, gdzie blok środkowo-wschodni zaczyna dopiero wprowadzać skuteczne lub stosunkowo poprawne działania lobbingowe.

2. Lobbing a inne formy komunikowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Lobbing jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem jest wykorzystywany w działaniach public relations (PR), public affairs (PA), public investor (IR) i marketingu. Wszystkie te dziedziny wpisują się w strategię zarządzania przedsiębiorstwem mającą zapewnić mu skuteczną komunikację z interesariuszami.

W wielu definicjach lobbing traktowany jest jako wyspecjalizowana forma PR. Pojęcie PR odnosi się w głównej mierze do „relacji pomiędzy organizacją jako całością a jej społecznym otoczeniem”²¹. PR w swoim założeniu jest działalnością społeczną, która w swoich działaniach kieruje się interesem organizacji. Profesjonalne działania PR są działaniami zaplanowanymi, świadomymi, ukierunkowanymi na kształtowanie pozytywnego wizerunku organizacji oraz budowania relacji z tymi grupami z jej otoczenia, które mają kluczowy wpływ na jej rozwój. W tym ujęciu PR utożsamiany jest

²⁰ M. Sady, *Modelowanie lobbingu w przedsiębiorstwach prowadzących działalność międzynarodową*, <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2797/1/1200003108.pdf> [dostęp:10.08.2018].

²¹ A. Sławik, *Lobbing w strategiach...*, s. 30

z lobbieniem świadomym, oficjalnym i jawnym, jednakże błędem jest traktowanie lobbingu jako terminu tożsamego z PR-em. Według Wojciecha Furmana „lobbying i PR różni przede wszystkim cel i sposób działania. Lobbying jest nastawiony na konkretny cel, do którego uparcie dąży, a PR oznacza zabiegi bardziej ogólne i dyskretne, prowadzące do budowania zaufania i zrozumienia, które będzie można wykorzystać przy wielu różnych okazjach”²². PR nastawiony jest na działania długofalowe, a jego adresatami są duże grupy społeczne. Z kolei lobbying działa w ściśle określonym czasie. Ponadto PR niekiedy używa metod związanych z komunikacją masową skierowaną do szerokiej grupy, a lobbying skierowany jest do wąskich grup wymagających zastosowania komunikacji bezpośredniej: indywidualnych spotkań czy udziału w komisjach sejmowych. Bez wątpienia w kampanii lobbinglej wykorzystuje się wszelkie narzędzia PR-u: konferencje prasowe, publikacje, badania, współpracę z organizacjami i liderami opinii, social media. Są to jednak działania wspomagające.

W swoich działaniach lobbyści wykorzystują narzędzia marketingu w szczególności promocję. J. Symonds twierdzi, że „lobbying jest przede wszystkim sposobem promocji idei i spraw. Jest to marketing idei”²³. Narzędzia marketingu w lobbingu wykorzystywane są do promocji pewnych rozwiązań prawnych, wartości i idei, gdzie kluczowe jest wsparcie i społeczna akceptacja. Doskonale w tego typu działaniach sprawdza się kampania społeczna angażująca m.in. liderów opinii.

W budowaniu relacji z otoczeniem warto również wspomnieć o public affairs (PA) i investor relations (IR). PA „uznaje się za dyscyplinę zajmującą się utrzymywaniem kontaktów z władzami, instytucjami politycznymi i opiniotwórczymi. Jego celem jest podtrzymywanie zainteresowania polityków sprawami organizacji, a organizacji – aktywnościami parlamentarnymi i procedurami legislacyjnymi”²⁴. W tym ujęciu PA niekiedy traktowany jest jako element lobbingu. Zarówno PA, jak i lobbying mają zbliżoną grupę docelową: parlamentarzystów, urzędników administracji publicznej, konsumentów, media czy ugrupowania biznesowe. Głównym zadaniem PA jest odpowiednie przygotowanie informacji o działalności przedsiębiorstwa, jego stanowisku w danej sprawie oraz rzetelnym dostarczaniu danych statystycznych. Takie działania służą nie tylko budowaniu zaufania do organizacji, ale przede wszystkim wywieraniu wpływu w kwestiach kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstwa. Sferami działania PA są:

- stosunki z władzami różnych szczebli,
- stosunki ze społeczeństwem, samorządami,
- akcje i komitety polityczne,
- akcje społeczne, dobroczynne,

²² Ibidem, s. 31.

²³ J. Dzieńdziora, *Model koncepcji...*, s. 53.

²⁴ K. Wójcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 151.

- popularne formy pomocy ludziom,
- zarządzanie problemowe²⁵.

W swoim zakresie działania PA są szersze niżeli zakres działań lobbingu. Różnica jest też w podmiotach, które specjalizują się w działaniach PA; są nimi zazwyczaj agencje PR czy też wydelegowani wewnątrz przedsiębiorstwa specjaliści ds. kontaktów z władzami publicznymi. Niekiedy agencje PR zajmujące się PA współpracują z zawodowymi lobbystami wyposażonymi w odpowiednią bazę kontaktów i odznaczającymi się dużą wiedzą w zakresie procedur legislacyjnych, umiejętnościami negocjacji i posiadającymi siłę przekonywania. Z kolei lobbingiem zajmują się zazwyczaj zawodowi lobbyści, kancelarie prawne czy też gospodarcze firmy doradcze.

Wspominając o grupie docelowej przedsiębiorstwa, jakimi są obecni i potencjalni inwestorzy oraz podmioty mające wpływ na ich decyzje, warto wspomnieć o wykorzystywaniu przez zawodowych lobbystów narzędzi IR. W swoim zakresie IR zajmuje się komunikacją przedsiębiorstwa z inwestorami oraz innymi podmiotami mającymi wpływ na działalność danej organizacji. Głównymi cechami IR jest przejrzystość, wiarygodność oraz działania zgodne z przepisami prawa. Działania IR skierowane są nie tylko do inwestorów, ale także do analityków rynkowych, mediów branżowych, towarzystw ubezpieczeniowych i emerytalnych oraz instytucji regulujących rynek obrotu.

Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi IR zaliczyć można raporty z działalności firmy, konferencje inwestorskie, walne zgromadzenia akcjonariuszy, ale także broszury i biuletyny korporacyjne czy konferencje prasowe. Kluczową kwestią pozostaje jednak odpowiednie wykorzystanie dostępnych narzędzi, przy jednoczesnym ich dostosowaniu do potrzeb odbiorców. IR stanowi pole dla lobbystów, w szczególności w kwestii przekazywania informacji oraz przekonywania inwestorów co do właściwej działalności przedsiębiorstwa.

Public relations, public affairs i investor relations są więc „sposobem nawiązywania kontaktów oraz budowania relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa. Lobbing skutecznie wykorzystuje te kontakty i relacje do wpłynięcia na postawy decydentów i podejmowanych przez nich decyzji”²⁶.

3. Praktyczne ujęcie znaczenia lobbingu w przedsiębiorstwie – studia przypadku

Pomimo że kluczowe decyzje w Unii Europejskiej podejmują politycy, duży wpływ mają na nie poszczególne firmy i organizacje zrzeszające podmioty z różnych branż. Jednakże większość kluczowych dla polskiej gospodarki decyzji zapada przy niewielkim udziale polskich przedsiębiorców. Jak wynika z europejskiego Rejestru służącego przejrzystości, w UE obecnie (sierpień 2018) zarejestrowanych jest 11 830 podmiotów, z cze-

²⁵ Ibidem, s. 152.

²⁶ A. Sławik, *Lobbing w strategiach...*, s. 33.

go 2238 to przedsiębiorcy i grupy interesu, a 2394 stanowią stowarzyszenia branżowe i zawodowe. Przedstawiciele polskich firm i organizacji to niewielka część lobbujących²⁷.

Mimo małej reprezentację polskich przedsiębiorców w Brukseli warto odnotować skuteczne działania lobbujące. Do spektakularnych sukcesów polskich przedsiębiorców należą działania lobbujące producentów truskawek oraz rozporządzenie o bezpieczeństwie dostaw gazu. W przypadku gazu polskie działania skupiały się głównie na problemie wydobycia gazu łupkowego. Posłowie Parlamentu Europejskiego chcieli wstrzymania wydobycia tego surowca. W interesie Polski, w tym głównie polskich przedsiębiorstw, było przekonanie eurodeputowanych do zmiany zdania. W celu wzmocnienia działań lobbujących PGNiG uruchomiła stronę internetową „Płomień nadziei”, na której można było oddawać głos poparcia, a tym samym zwrócić uwagę na ten problem. Warto zauważyć, iż polski lobbying był odpowiedzią na silne lobby przeciwne wydobyciu gazu łupkowego, akcentując głównie kwestie ochrony środowiska.

Do dużych sukcesów polskiego rządu oraz polskich producentów truskawek były działania mające zapobiec zalewowi rynku UE chińskimi mrożonkami z truskawek. Dzięki licznym rozmowom z przedstawicielami UE w 2006 roku zostało nałożone tymczasowe cło antydumpingowe w formie cła ad valorem. Czas obowiązywania środków antydumpingowych umożliwiał polskim firmom produkującym mrożone truskawki restrukturyzację i dostosowanie się do warunków konkurencji na rynku unijnym. Członkostwo Polski w UE z perspektywy 12 lat przyniosło wiele korzyści polskim przedsiębiorcom. Dzięki naszej obecności w UE z jednej strony pojawiły się nowe możliwości dla rozwoju polskiego sektora przedsiębiorczości, nowe rynki zbytu, możliwość nieograniczonej ekspansji, z drugiej strony konieczność dostosowania się do legislacji UE, która w niektórych przypadkach stwarza poważne zagrożenia dla interesów gospodarczych Polski i jej gospodarczego bezpieczeństwa. Dotyczy to szczególnie przypadków, w których plany Unii powstają bez uwzględnienia specyfiki i interesów gospodarczych części jej członków. Jaskrawym przykładem jest tutaj polityka klimatyczna, której celem jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Realizacja ambitnych założeń może doprowadzić do destabilizacji całego sektora energetycznego w Polsce, obniżenia konkurencyjności i wzrostu kosztów energii dla społeczeństwa. Dlatego też w obliczu nowych możliwości, jak i wyzwań nieodzowny wydaje się aktywny udział i realny wpływ przedstawicieli poszczególnych branż oraz polskiego rządu w procesie stanowienia prawa UE.

Bardzo dobrymi przykładami wykorzystania lobbingu są największe firmy amerykańskie z branży IT: Microsoft, Facebook, IBM Corporation, Intel, Amazon czy Apple. Firma Microsoft jest w ścisłej czołówce przedsiębiorstw, które na lobbying wydają najwięcej. Według danych unijnego Transparency register Microsoft wydał w latach 2016–2017 na działania lobbujące w Unii Europejskiej od 4,5 mln do

²⁷ <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=pl&action=prepareView> [dostęp: 22.06.2018].

4,8 mln euro. W Strasburgu i Brukseli firma zatrudnia 15 osób, które na lobbying poświęcają co najmniej 8 proc. swojego czasu. Wydatek się jednak opłaca – tylko w roku finansowym 2016/2017 Microsoft uzyskał zamówienia ze strony organów unijnych na sumę 24 mln euro, a kwota grantów sięgnęła 1,5 mln euro²⁸.

Poniższa tabela obrazuje ilość wydanych pieniędzy (w 2014 roku) na lobbying w UE przez amerykańskie firmy technologiczne²⁹.

Tabela 1. Wydatki firmy IT w roku 2014

Table 1. Company's expenses for IT in 2014

Firma	Wydatki na lobbying w mln dolarów
Microsoft	5.07 – 5.35
Google	3.94 – 4.23
Apple	0.79 – 0.90
Amazon	0.68 – 0.79
Facebook	0.45 – 0.56

Źródło: <http://www.businessinsider.com/european-lobbying-spend-by-american-tech-companies-2015-8?IR=T> [dostęp: 12.06.2018].

Microsoft reprezentuje interesy, które sytuują się w następujących obszarach: badania naukowe i technologia, budżet, cła, edukacja, energia, handel, konkurencja, konsumenci, kultura, młodzież, polityka regionalna, polityka zagraniczna i bezpieczeństwa, przedsiębiorstwa, rozszerzanie UE, rozwój, rynek wewnętrzny, sektor audiowizualny i media, społeczeństwo informacyjne, sprawiedliwość i prawa podstawowe, sprawy gospodarcze i finansowe, sprawy ogólne i instytucjonalne, sprawy wewnętrzne, stosunki zewnętrzne, transport, zatrudnienie i sprawy społeczne zdrowie publiczne, środowisko³⁰.

Jak wskazują dane za 2017 rok, firmą, która może pochwalić się dużym wkładem finansowym w działania lobbyingowe, jest Facebook, który wydał w 2017 roku pomiędzy 2,2 a 2,5 mln euro przy zaangażowaniu 15 osób z wkładem czasowym na poziomie ok. 6%. Niestety, w 2017 roku firma nie wykazała żadnych danych dotyczących wysokości zamówień, jakie otrzymała od organów UE, i nie uzyskała też żadnej dotacji³¹.

Obok Microsoftu i Facebooka trzecią firmą technologiczną wydającą sporo na lobbying jest IBM Corporation, gdzie w UE pracuje 9 osób. Tylko w 2017 roku spółka

²⁸ <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=0801162959-21&locale=pl&indexation=true> [dostęp: 15.06.2018].

²⁹ <http://www.businessinsider.com/european-lobbying-spend-by-american-tech-companies-2015-8?IR=T> [dostęp: 15.06.2018].

³⁰ <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=0801162959-21&locale=pl&indexation=true> [dostęp: 15.06.2018].

³¹ <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=28666427835-74> [dostęp: 15.06.2018].

zainwestowała w działania lobbingowe w granicach 1,75 – 2 mln euro. Dzięki swojej skuteczności uzyskała zamówienia ze strony organów UE na poziomie 25 mln euro, przy dotacji w wysokości 9 mln euro³².

Intel to firma, którą reprezentuje w UE 9 osób. Spółka wydaje rocznie 1,25 – 1,5 mln. Wydatek nie zwrócił się jednak, bo w 2017 roku firma nie otrzymała żadnych zamówień. Wysokość dotacji UE wyniosła zaś 1,5 mln euro³³.

Wśród największych koncernów IT Amazon ma w Brukseli i Strasburgu 10 lobystów. Wydaje na rzecz dbania o swoje interesy w UE między 1,7 a 2 mln euro. W ostatnim roku obrotowym nie podejmował dużej aktywności lobbingowej³⁴. Z kolei Apple ma 6 reprezentantów, działających przy unijnych instytucjach. Ich działalność kosztowała w minionym roku 1 – 1,2 mln euro. Nie uzyskał środków finansowych od instytucji UE w ostatnim zamkniętym roku obrotowym³⁵.

Podsumowanie

Jedną z najważniejszych korzyści zastosowania lobbingu w strategii przedsiębiorstw stanowi możliwość czynnego wpływania na otoczenie firmy oraz budowania stałego dialogu z interesariuszami firmy, co w znaczącym stopniu wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Lobbing to także idealne narzędzie do redukcji ryzyka biznesowego i realnej oceny perspektyw rozwojowych firmy i rynku, na którym działa. Umożliwia także dostosowanie firmy do realiów prawnych i rynkowych.

O rosnącym znaczeniu lobbingu w strategii przedsiębiorstw i płynących z niego korzyściach świadczy nie tylko praktyka, ale także wyniki badań przeprowadzonych zarówno wśród polityków, jak i kadry zarządzającej polskich firm. Z badań zrealizowanych przez Pracownię Badań Społecznych wynika, iż większość respondentów (łącznie 56%) indywidualny lobbing przedsiębiorstw uznaje za zjawisko powszechne, uprawiane przez wszystkie firmy lub przynajmniej większość firm krajowych i zagranicznych. Badani w większości (62%) uznają, iż jest to metoda skuteczna dla zainteresowanych. Zainteresowanie działaniami lobbingowymi potwierdzają także wyniki badań przeprowadzone w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN. Zgodnie z ich wynikami lobbing, rozumiany jako wywieranie wpływu na posłów przez grupy nacisku, jest zjawiskiem dobrze znanym w praktyce działania Sejmu. Łącznie 67% ogółu respondentów stwierdziło, że wpływ takich grup jest raczej duży lub

³² <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=7721359944-96> [dostęp: 15.06.2018].

³³ <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=7459401905-60> [dostęp: 15.06.2018].

³⁴ <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=366117914426-10> [dostęp: 15.06.2018].

³⁵ <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=588327811384-96> [dostęp: 15.06.2018].

bardzo duży. Posłowie przypisywali zatem lobbingowi znaczącą rolę w kształtowaniu polityki Sejmu³⁶.

Bibliografia

Dzieńdziora J., *Model kompetencji współczesnego lobbysty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

Dzieńdziora J., *Rola lobbingu w zarządzaniu instytucjami integracji pomocy społecznej województwa śląskiego*, „ZN WSH. Zarządzanie” 2015 (3).

Dzieńdziora J., Wróbel M., Smolarek M., *Responsible corporate lobbying as a challenge for contemporary organizations*, Entrepreneurship and Management, Financial, Accounting and Economic Aspects of Contemporary Management, ed. M. Wypych, P. Trippner, Volume XIX, Issue 1, Part 1, Łódź 2018.

Jasiecki K., *Postrzeganie lobbingu w Polsce*, Decydent & Decision Maker (listopad 2009).

Kaja M., *Społeczna recepcja lobbingu*, [w:] K. Kubiak (red.), *Społeczna recepcja Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2011.

Kuczma P., *Definicja lobbingu według ustawy z dnia 5 lipca 2017 r.*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2017, rok LXIX, zeszyt 4.

Kubicz I., *Wygrana kampania*, <http://decydent.pl/lobbing-w-praktyce-2/>, 10.06.2018.

Maruszak P., *Lobbing jako narzędzie public relations – etyk(iet)a działania*, <http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/61/187>.

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.

Rosińska-Bukowska M., *Ewolucja działalności lobbingowej korporacji transnarodowych – znaczenie zachodzących zmian dla oceny elastyczności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.

Sławik A., *Lobbing w strategiach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

Sady M., *Modelowanie lobbingu w przedsiębiorstwach prowadzących działalność międzynarodową*, <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2797/1/1200003108.pdf>.

Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, Dz.U. 2005 nr 169, poz. 1414.

Wójcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20051691414>.

³⁶ K. Jasiecki, *Postrzeganie lobbingu w Polsce*, Decydent & Decision Maker (listopad 2009), <http://decydent.pl/statystyki-i-sondaze-2/> [dostęp: 18.08.2018].

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=0801162959-21&locale=pl&indexation=true>.

<http://www.businessinsider.com/european-lobbying-spend-by-american-tech-companies-2015-8?IR=T>.

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=0801162959-21&locale=pl&indexation=true>.

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=28666427835-74>.

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=7721359944-96>.

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=7459401905-60>.

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=366117914426-10>.

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=588327811384-96>.

<https://www.zdrowie.com.pl/postulaty-unii-farmaceutow-wlascieli-aptek-798/>.

<https://www.loia.pl/news/252/wedlug-badan-tns-obop-ufamy-aptekarzom.html>.

<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=pl&action=prepareView>.

<http://www.minrol.gov.pl/Wsparcie-rolnictwa/Platnosci-bezposrednie/Archiwum/Platnosci-bezposrednie-w-2011-r/PLATNOSC-DO-OWOCOW-MIEKKICH>.

Nota o Autorze:

Mgr Emilia Zakrzewska-Koszel – magister nauk społecznych w zakresie nauk o polityce, specjalność: marketing polityczny. Autorka wielu publikacji w zakresie lobbingu i public relations. Wieloletni pracownik sektora usług profesjonalnych. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień dotyczących lobbingu korporacyjnego w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Wykładowca akademicki w Instytucie Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Wrocławskiego oraz na Wydziale Dziennikarstwa Informacji i Biologii Uniwersytetu Warszawskiego. Absolwentka studiów MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej. Słuchaczka seminarium doktoranckiego w Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Author's resume:

MA Emilia Zakrzewska-Koszel – Master in Social Sciences magister in the field of political sciences, specialization: political marketing. The author of many publications in the field of lobbying and public relations. A long-time employee of the professional services sector. The author's research interests focus on issues related to corporate lobbying in medium and large enterprises. Academic lecturer at the Institute of Journalism and Social Communication at the University of Wrocław and at the Faculty of Journalism of Information and Biology at the University of Warsaw. The graduate of the MBA program at the Business School of the Warsaw University of Technology. Listener of the doctoral seminar at the WSB Academy in Dąbrowa Górnicza.

Kontakt/Contact:

Mgr Emilia Zakrzewska-Koszel

e-mail: emilia.zakrzewska-koszel@poczta.fm

Adres do korespondencji:

J.P. Woronicza 31/84

02-640 Warszawa