

Magdalena Rosińska-Bukowska

Uniwersytet Łódzki

EWOLUCJA DZIAŁALNOŚCI LOBBINGOWEJ KORPORACJI TRANSNARODOWYCH – ZNACZENIE ZACHODZĄCYCH ZMIAN DLA OCENY ETYCZNOŚCI

Celem artykułu jest analiza znaczenia działalności lobbingowej w strategiach korporacji transnarodowych oraz próba oceny etyczności podejmowanych działań z uwzględnieniem zróżnicowanych standardów postrzegania lobbingu. W części pierwszej opracowania odwołano się do znaczenia lobbingu w budowaniu pozycji konkurencyjnej korporacji transnarodowych (KTN). Zwrócono uwagę na możliwe strategie lobbowania i metody oddziaływania korporacji na sferę legislacji. W części drugiej zaakcentowano różnorodność postrzegania działań lobbingowych w systemie europejskim i amerykańskim, gdyż wpływa to na ocenę etyczności podejmowanych przedsięwzięć. W ostatniej części artykułu wskazano na ewoluowanie metod lobbingu korporacyjnego w kierunku tzw. modelu przekrojowego/współuczestniczącego, stanowiącego odpowiedź korporacji na wyzwania społecznej odpowiedzialności jako podstawy sukcesu rynkowego w XXI wieku. Starano się podkreślić znaczenie tej przemiany dla oceny etyczności działań lobbingowych.

1. Lobbing jako narzędzie systemu konkurencyjności korporacji transnarodowych

Najogólniej lobbing jest to jedno z narzędzi wywierania wpływu społecznego. Kompleksowe działania lobbingowe mają charakter wielopłaszczyznowy i obejmują sfery ekonomii (marketingu, zarządzania), polityki (dyplomacji), nauk społecznych (socjologii, psychologii społecznej). Korporacje transnarodowe są „wytrawnymi” lobbystami i traktują lobbing jako ważną część systemu konkurencyjności. Ich strategia ekspansji – oparta na ideach: konkurencyjności

systemowej, globalizacji korporacyjnej oraz kapitalizmu inwestorskiego – wymaga skutecznego lobbingu. Systemowość budowania konkurencyjności oznacza bowiem, że kapitał ekonomiczny pomnażany jest przez kapitał intelektualny¹, złożony z kapitałów organizacyjnego, innowacyjnego i instytucjonalnego (obejmującego lobbing). Korporacyjność globalizacji² oznacza z kolei uświadomioną konieczność działania kooperacyjnego (kooperacja + konkurencja)³, a model kapitalizmu inwestorskiego⁴ – wymóg uwzględniania w koncepcji rozwoju różnych grup interesariuszy i budowania holistycznej wartości dodanej⁵. Idee te stanowią filary zmian w KTN i wskazują na konieczność poprawy konkurencyjności na każdym z czterech poziomów sieci⁶:

- rdzeń – KTN-lider, wyznacza kierunki, standardy;
- kontekst sieci – integralne elementy systemu (spółki zależne, stowarzyszone);
- otoczenie bliższe – elementy mikrootoczenia (dostawcy, klienci, pośrednicy itd.);
- otoczenie dalsze – podmioty makrootoczenia wpływające na działania korporacji.

Sprawne zarządzanie tak zbudowanym systemem (sieci biznesowej⁷) wymaga coraz intensywniejszych działań lobbingowych, które pozwalają realizować globalną efektywność przez arbitrażowanie (wykorzystywanie „naturalnych” różnic między warstwami sieci, jak i ich elementami). Specyfika sieci sprawia, że KTN wypracowały skuteczne sposoby osiągnięcia konsensusu, co stanowi cenną umiejętność i pozwala im na wywieranie wpływu na władze narodowe i ponadnarodowe. Dzięki temu KTN poruszają się wyjątkowo sprawnie w sferze lobbingu, m.in. potrafią wykorzystywać w tym celu różne formy interakcji z otoczeniem, np. działania *Corporate Social Responsibility*, współpracę z organizacjami pozarządowymi, *think tanki*⁸. Lobują za rozwiązaniami ko-

¹ P.K. McPherson, S. Pike, Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 3, s. 246-260.

² M. Rosińska-Bukowska, Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 41-47.

³ J. Cygler, Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

⁴ M. Rosińska-Bukowska, Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej, Wydawnictwo A. Marszałek, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009, s. 258-270.

⁵ S. Pike, G. Roos, Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA), „Works Institute Journal (Japan)” 2000, Vol. 42, s. 11-25.

⁶ R.S. Achrol, T. Reve, L.W. Stern, The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis, „Journal of Marketing” 1993, No. 4, s. 55-67 oraz M. Ratajczak-Mrozek, Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8, s. 17-18.

⁷ H. Håkansson, J. Johanson, Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks, w: Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, ed. D. Ford, Harcourt Brace & Company 1993, s. 459-467.

⁸ Forma powiązań międzyorganizacyjnych o charakterze non profit, podmioty działające w przestrzeni publicznej (na obrzeżach formalnych procesów politycznych) z zachowaniem autonomii organizacyjnej (typowej dla organizacji pozarządowych) oraz intelektualnej (standardy badań naukowych).

rzystnymi lub przeciw niekorzystnym (choćby opóźniając je, co pozostawia im czas na dostosowanie).

Najpotężniejsze korporacje uczyniły działania lobbingowe jednym z elementów swojego systemu konkurencyjności, wykorzystując wszystkie możliwe płaszczyzny lobbingu z zakresu: marketingu i zarządzania, polityki i dyplomacji, socjologii, psychologii, prawa. KTN, uczestnicząc w ustanawianiu norm, standardów oraz ram instytucjonalno-prawnych, umiejętnie stosują kreatywną kompilację różnych działań⁹:

- negatywnych – choć relatywnie rzadko;
- defensywnych – czasowej obrony posiadanej przewagi, przeciwstawienia się rozwojowi procesu legislacyjnego;
- reakcyjnych – uczestniczą w toczącym się procesie legislacyjnym (relatywnie biernie) do czasu zbudowania koalicji interesów¹⁰;
- zapobiegawczych – tworzą sojusze przekrojowe, łączące wszystkie elementy łańcucha kreacji wartości (włączając konsumentów, porozumiewając się z konkurentami).

Taki model pozwala KTN na znalezienie rozwiązania najlepszego dla siebie, ale dopuszczalnego dla innych interesariuszy. Jako systemy sieciowe korporacje niejako naturalnie funkcjonują w nowoczesnej opcji zapobiegawczej. Ten model lobbingu jest z kolei akceptowany przez narodowe i ponadnarodowe władze legislacyjne. Wdrażanie podejścia to zrozumienie istoty konsensu między przedsiębiorstwami a przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego – model społecznej wartości dodanej¹¹. Wymaga on wiarygodności (rzetelności argumentacji oraz wiarygodności uczestników), przejrzystości (klarowności motywów działania, transparentności działań organizacji uczestniczących) oraz kooperacyjności (zdolności równoczesnego konkurowania i współpracy, zrozumienia idei sojuszu przekrojowego, społecznej odpowiedzialności). Chcąc sprostać tym wymogom, korporacje podjęły zatem wiele zabiegów przydających im tych atrybutów (np. strategie CSR wg standardu ISO 26000¹², model *think tanków*¹³). Dzięki temu stały się oficjalnie i legalnie jednym z uczestników procesu legislacyjnego, „wmontowując” lobbing w swój system konkurencyjności.

⁹ D. Gueguen, *Lobbing europejski*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2011, s. 119-129; B. De Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 193-200.

¹⁰ Współcześnie bez stworzenia koalicji wokół wspólnych interesów nie da się skutecznie wywierać wpływu. M. Clamen, *Podręcznik lobbingu*, Felberg, Warszawa 2005.

¹¹ Inaczej wartości wspólnej wg M.E. Portera (*Creating Shared Value – CSV*). M.E. Porter, M.R. Kramer, *The Big Idea: Creating Shared Value*, „Harvard Business Review” 2011, No. 89 (1/2), s. 62-77.

¹² J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.

¹³ J.G. McGann, *Think Tanks and Policy Advice in the United States*. Academics, advisors and advocates, Routledge, New York, 2007, s. 12-26.

2. Lobbing w systemie europejskim i amerykańskim – konsekwencje różnic dla oceny etyczności działań

Lobbing można analizować, wykorzystując przynajmniej dwa podejścia różniące się stosowanymi kryteriami: „spojrzenie polityczne” oraz „spojrzenie techniczne” (branżowe). Pierwsze odwołuje się do statusu formalnoprawnego i instytucjonalnego lobbingu w danej kulturze (politycznej). Obejmuje społeczny odbiór tego typu działań, stosowaną terminologię, kodeksy etyczne, w tym zakres działań dopuszczalnych i prawnie zakazanych. Drugie podejście obejmuje badanie obrotów finansowych i wartości zleceń, liczebności wyspecjalizowanych podmiotów zajmujących się lobbingiem, szczegółową ocenę struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, ich zatrudnienia, relacji z interesariuszami. Analiza ma charakter kompleksowy i wyraźnie wkracza także do sfer „pozabiznesowych”. Rozróżnienie to ma istotne znaczenie w badaniu działań korporacji, gdyż wskazuje na możliwość odmiennego podejścia do oceny lobbingu w poszczególnych kulturach/społecznościach.

W Europie lobbing traktowany jest najczęściej jako realizacja partykularnych interesów konkretnych podmiotów/grup zagrażających dobru publicznemu („spojrzenie polityczne”, o zabarwieniu negatywnym). Kontrola działań lobbingowych koncentruje się na władzy wykonawczej. Widoczna jest skłonność do „nadmiaru” administracyjnych regulacji i biurokratyzacji życia społeczno-gospodarczego. Znaczne jest ich zróżnicowanie narodowe i regionalne (kultury anglosaska, germańska, śródziemnomorska, skandynawska)¹⁴. Lobbing stanowi w Europie relatywnie nowy obszar badań i dydaktyki¹⁵. Jedynie na poziomie instytucji UE lobbing traktowany jest jako otwarty dialog instytucji z grupami interesów¹⁶.

W modelu amerykańskim lobbing stanowi silnie rozwinięte narzędzie nacisku, relatywnie dobrze monitorowane i względnie transparentne¹⁷ – „spojrzenie techniczne”, narzędzie realizacji celów organizacji. W USA lobbyści uważani są za „pośredników” pomiędzy elitami władzy politycznej i gospodarczej oraz róż-

¹⁴ Np. Wielkiej Brytanii – kodeks postępowania lobbystów (1994) jako rejestr grup lobbingowych w kręgach parlamentarnych, a w Niemczech i Danii – regulacje lobbingu o charakterze załączkowym.

¹⁵ C. Souza, *So You Want To Be a Lobbyist? The Inside Story of the Political Lobbying Industry*, London 1998; *National and Private EC Lobbying*, ed. M. Van Schendelen, London 1993; K. Jasiocki, *Lobbing w USA, Europie Zachodniej i Polsce. Podobieństwa i różnice*, „Studia Europejskie” 2002, nr 4, s. 117-124.

¹⁶ Kolejne regulacje, np.: kodeks postępowania lobbysty KE (1994), kodeks postępowania lobbysty PE (1994), regulamin wewnętrzny PE, rejestr grup interesu (1995), zasady kodeksu postępowania funkcjonariuszy administracyjnych KE (2000) itd.

¹⁷ 1946 – Federal Regulation of Lobbying Act (nowelizacja Lobbying Disclosure Act – 1996). 1995 – zobowiązane firm do upubliczniania wydatków na lobbing.

nymi grupami interesów¹⁸. Kontrola ich aktywności skupia się na analizie transparentności zmian w działaniach władzy ustawodawczej. Wydatki związane z prowadzeniem lobbingu traktuje się jako część kosztów własnych, odpisywanych od podstawy opodatkowania¹⁹. Powszechna edukacja z zakresu lobbingu czyni go społecznie docenianym elementem procesu decyzyjnego.

Analiza ta wskazuje, że oba podejścia akcentują inne parametry oceny, co wpływa np. na zakres wymaganych od korporacji informacji, a w konsekwencji określa możliwe obszary kontroli. „Spojrzenie polityczne” podkreśla społeczny odbiór, ustalanie zakresu działań dopuszczalnych i prawnie zakazanych, kodeksów etycznych. „Spojrzenie techniczne” kładzie nacisk na edukację, a następnie egzekwowanie praw i procedur – analizę specyfiki branżowej oraz regionalnej. W modelu europejskim badane jest zatem „poczucie korupcji” i oceniane są jej koszty „społeczne”²⁰. W modelu amerykańskim punkt ciężkości przeniesiono na przejrzyste miary, jak: wydatki na lobbing, liczba podmiotów/korporacji zainteresowanych wpływaniem na dany obszar legislacji²¹. Granice tolerancji określonych działań w różnych systemach są kompromisem tradycji, zwyczajów, norm prawnych i moralnych²². W konsekwencji korporacje, wykorzystując swoje zdolności arbitrażowania²³, inaczej realizują swoje interesy w każdym z systemów.

„Geograficzna” specyfika postrzegania lobbingu przekłada się zatem na zasady oceny etyczności. Należy jednak zauważyć, że w związku z modyfikacją roli lobbingu w strategiach KTN jego ogólna ocena zmienia się. Analiza zinstytucjonalizowanych metod monitorowania działalności gospodarczej, związanych z wykrywaniem nieprawidłowości, w tym niedozwolonego lobbingu, pozwala wskazać cztery modele instytucji: *stricte* antykorupcyjne, wyspecjalizowane do zwalczania przestępczości, analityczno-kontrolne oraz prewencyjne²⁴. Dominującą liczebnie formą są nadal instytucje *stricte* antykorupcyjne, co oznacza „negatywne” ujęcie relacji biznes – państwo. Warto jednak podkreślić, że tej metody monitoringu nie stosują państwa najwyższej rozwinięte, w tym kraje

¹⁸ The Lobbying Handbook, ed. J. Zorack, Professional Lobbying and Consulting Center, Washington 1990.

¹⁹ Np. w modelu amerykańskim think tanki zalicza się do tzw. organizacji 501(c)3 – regulacja podatkowa Internal Revenue Code (wskazuje podmioty zwolnione z podatku ze względu na szczególny cel i rodzaj działalności). M.M. Wiszowaty, Zagadnienie think tanków w ujęciu interdyscyplinarnym, Ośrodek Analiz Polityczno-Prawnych, Gdańsk 2012, s. 31-55.

²⁰ A. Mungiu-Pippidi, Report Transparency International, Hertie School of Governance Berlin & Fundacja Bertelsmanna (12.2012); Korupcja w UE wyższa niż przypuszczano (10.04.2013); The Global Corruption Barometer 2013, http://www.transparency.org/whatwedo/pub/global_corruption_barometer_2013 (19.07.2013).

²¹ Publikowane są rankingi najpotężniejszych lobbystów, ich wydatki, liczba „interwencji” itd.

²² T. Zawadzak, Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego, Difin, Warszawa 2014, s. 203-204.

²³ Jeden z dziesięciu atrybutów KTN. M. Rosińska-Bukowska, Rozwój..., op. cit., s. 24-27.

²⁴ Zinstytucjonalizowana działalność antykorupcyjna na świecie, Wydawnictwo CBA, Warszawa 2011.

macierzyste najpotężniejszych korporacji europejskich (Wielka Brytania, Niemcy, Francja), co wskazuje na dostrzeżenie ewolucji modelu lobbingu korporacyjnego i systematyczne uznawanie go za drogę dialogu biznes – państwo.

3. Model lobbingu przekrojowego – nowe uwarunkowania oceny etyczności lobbingu korporacyjnego

Historycznie, na podstawie analizy aktywności lobbystycznej korporacji, można wskazać dwie klasyczne metody lobbowania: podejście odgórne – debata ma charakter polityczny, gdyż uczestniczą urzędnicy wysokiego szczebla, oraz podejście oddolne – oparte na wykorzystaniu znajomości problematyki i specjalistycznej wiedzy eksperckiej, czyli zaangażowaniu decydentów niższego i średniego szczebla (interwencja już na etapie procedury przygotowawczej). Obecnie KTN stosują jednak nowy model – podejście przekrojowe. Stanowi on odpowiedź na wyzwania XXI wieku: społecznej odpowiedzialności, kreowania wartości wspólnej, zaangażowania wszystkich typów interesariuszy (decydenci wszystkich poziomów, organizacje pozarządowe, konsumenckie, ekologiczne, platformy lobbingowe itd.). Działania mają charakter wielopoziomowy – konsultacje, rozstrzyganie sporów, znajdowanie punktów stykowych, budowanie konsensusu. Podejście to tworzy zatem nowe uwarunkowania oceny etyczności lobbingu.

Ewolucja podejścia KTN do lobbingu wynika ze zmiany uwarunkowań budowania konkurencyjności w gospodarce światowej, a w efekcie ewolucji samych korporacji – w globalne sieci biznesowe (GSB) złożone z wielu warstw różnorodnych podmiotów. Podejście „polityczne”, kiedy firmy zrzeszały się horyzontalnie (w krajowe stowarzyszenia branżowe), a następnie włączały się w struktury adekwatnej federacji regionalnej (np. europejskiej) zdewaluowało się. W miejsce narodowych reprezentacji zaczęły powstawać koalicje koncentryczne (techniczne, wertykalne) – wokół najpotężniejszych graczy branżowych (GSB). Kompetencyjny model lobbingu oznaczał narzucanie swoich wzorców legislacji przez regionalnych oligopolistów – KTN, które legitymizowały swoje przywództwo skutecznością konkurencyjną (pozycją branżową). Postępujący proces globalizacji, liberalizacja przepływów, wzrost liczby multilateralnych standardów wymusiły jednak kolejne zmiany. Efektem był rozwój koalicji koncentrycznych złożonych z kilku segmentów interesariuszy: branżowych liderów globalnych, reprezentantów mniejszych lokalnych/regionalnych przedsiębiorstw oraz przedstawicieli społeczności konsumentów, dostawców, naukowców itd. Akcentują one znaczenie reprezentacyjności i stanowią próbę realizacji lobbingu opartego na idei nowej formy koalicji prorozwojowej (społecznie odpowiedzialnej).

Przyjęcie tej strategii stanowi podjęcie próby pokonania różnic narodowych i sektorowych przez budowanie koalicji przekrojowych wzdłuż łańcucha kreowania wartości. Koalicje te realizują ideę kooperencji – model rozwoju o charakterze zrównoważonym²⁵. Oznacza to, że realizując swoje interesy, najsilniejsi (KTN) będą starali się uwzględniać interesy innych interesariuszy, gdyż dzięki temu zyskują poparcie konkretnych grup. W ten sposób dominującą rolę zaczyna odgrywać lobbing przekrojowy, co, oceniając etyczność działań lobbingowych, wskazuje na jej znaczący wzrost. Istotne dla skuteczności lobbingu przekrojowego jest umiejętne połączenie kilku walorów:

- zgromadzenia pełnej wiedzy o obszarze działań w toku wielostronnych konsultacji;
- wykorzystania umiejętności „branżowych” – specjalistycznego widzenia zmian, monitorowania procesu legislacyjnego i ewentualnego szybkiego reagowania;
- kompetentnego „spojrzenia” – kompleksowego, wielopoziomowego postrzegania szans i zagrożeń, utrzymywania kontaktu i dialogu z innymi interesariuszami (w tym konkurentami z branży).

W ten sposób korporacje, wykorzystując swoją „inteligencję organizacyjną”, wniosły istotny wkład do nowego postrzegania lobbingu (przynajmniej w ujęciu teoretycznym), wskazując na konieczność docenienia jego walorów jako profesjonalnego instrumentu kontrolno-doradczego każdego typu działalności. Zmienia to całkowicie uwarunkowania oceny etyczności lobbingu we współczesnym świecie. Wskazuje, że powinien on być traktowany jako „normalny” instrument gry rynkowej, który odpowiednio użyty, może przynosić korzyści wszystkim zainteresowanym stronom.

Podsumowanie

Analiza działalności lobbingowej korporacji transnarodowych wskazuje, że działania te podlegają ewolucji. Istotne wydaje się, że kierunek zmian sprzyja poprawie etyczności lobbingu, co jest efektem nie tyle większej jego transparentności na podstawie regulacji, co implementacji nowego modelu – lobbingu przekrojowego, uwzględniającego różnorodność grupy interesariuszy. Dodatkowo systematycznie ulega zmniejszeniu różnorodność regulacji dotyczących lobbingu na poszczególnych obszarach, która przez lata utrudniała ocenę etyczności podejmowanych przedsięwzięć. Tempo tych przemian jest jednak wolniejsze w skali ogółu przedsiębiorstw niż w grupie najpotężniejszych lobbystów (korpo-

²⁵ Należy podkreślić, że „zrównoważony” nie jest tożsamy z „równomierny”. Każdy z uczestników osiąga korzyści, ale bynajmniej nie są one równomiernie rozłożone.

racji). KTN, realizując swoje strategie rozwojowe, dostosowane do wymogów dynamicznie zmieniającej się gospodarki, na tyle przebudowały bowiem model działalności lobbingowej, że wyprzedził on dokonujące się wolniej ogólne dopasowania legislacyjne (np. między USA a UE).

Konkludując, paradoksalnie to korporacje zrobiły więcej na rzecz poprawy etyczności lobbingu, wprowadzając systematycznie przekrojowy model działań lobbingowych jako standard w skali międzynarodowej, niż powszechnie stosowane przez państwa kary finansowe za działania niedozwolone. Oznacza to, że ewolucja działalności lobbingowej korporacji transnarodowych w istocie nadaje nowy wymiar lobbingowi, czyniąc z niego jeden z instrumentów społecznej kontroli działań biznesowych.

Literatura

- Achrol R.S., Reve T., Stern L. W., The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis, „Journal of Marketing” 1993, No. 4.
- Clamen M., Podręcznik lobbingu, Wydawnictwo Felberg, Warszawa 2005.
- Cygler J., Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- De Wit B., Meyer R., Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007.
- Gueguen D., European Lobbying, London 2008.
- Gueguen D., Lobbying europejski, Wydawnictwo Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, Warszawa 2011.
- Håkansson H., Johanson J., Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks, w: Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks, ed. D. Ford, Harcourt Brace & Company 1993.
- Jasiecki K., Lobbying w USA, Europie Zachodniej i Polsce. Podobieństwa i różnice, „Studia Europejskie” 2002, nr 4.
- Jonker J., Rudnicka A., Reichel J., Nowe horyzonty. Przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym, Wydawnictwo Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.
- McGann J.G., Think Tanks and Policy Advice in the United States. Academics, advisors and advocates, Routledge, New York 2007.
- McPherson P.K., Pike S., Accounting, Empirical Measurement and Intellectual Capital, „Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No. 3.
- Mungiu-Pippidi A., Report Transparency International, Hertie School of Governance Berlin & Fundacja Bertelsmanna 2012.
- National and Private EC Lobbying, ed. M. Van Schendelen, London 1993.
- Pike S., Roos G., Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA), „Works Institute Journal (Japan)” 2000, Vol. 42.
- Porter M.E., Kramer M.R., The Big Idea: Creating Shared Value, „Harvard Business Review” 2011, No. 89.

- Ratajczak-Mrozek M., Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8.
- Rosińska-Bukowska M., Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej, Wydawnictwo A. Marszałek, Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.
- Rosińska-Bukowska M., Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Souza C., So You Want To Be a Lobbyist? The Inside Story of the Political Lobbying Industry, London 1998.
- The Global Corruption Barometer 2013, <http://www.transparency.org>.
- The Lobbying Handbook, ed. J. Zorack, Professional Lobbying and Consulting Center, Washington 1990.
- Wiszwaty M.M., Zagadnienie think tanków w ujęciu interdyscyplinarnym, Wydawnictwo Ośrodka Analiz Polityczno-Prawnych, Gdańsk 2012.
- Zawadzak T., Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego, Difin, Warszawa 2014.
- Zinstytucjonalizowana działalność antykorupcyjna na świecie, Wydawnictwo CBA, Warszawa 2011.

LOBBYING ACTIVITIES OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS – ASSESSMENT OF ETHICAL CONSIDERATIONS (RELATIONSHIP STATE – BUSINESS)

Summary

The purpose of this article is to analyze and assess the lobbying activities of transnational corporations. The essence of the study is to draw attention to the conditions of the assessment of ethical lobbying in view of the different standards of individual countries. In the first part of the article the importance of lobbying in building a competitive position was discussed – the strategies and methods of lobbying. In the second part the diversity of perceptions of lobbying in the European and the U.S. systems was highlighted, and the consequences of this fact for the assessment of ethical action. In the last part development of the methods of corporate lobbying in the direction of the so-called participatory model was indicated. This can be seen as an evidence of a change in relations between the state – business.