

УДК 328.18

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ В ПРОЦЕССЕ GR-МЕНЕДЖМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ)

Тетерюк Алексей Сергеевич,
Московский государственный институт
международных отношений
(Университет),
аспирант кафедры политической теории,
специалист по связям
с государственными структурами
компания «Johnson & Johnson»,
г. Москва, Россия.
E-mail: teteryuk-2011@mail.ru

Аннотация

В статье предлагается способ структурирования внешней по отношению к корпорации среды для установления связей с необходимыми для компании государственными органами в процессе GR-менеджмента. Учитывая специфику связей с государственными органами, используемый метод включает в себя нескольких научных дисциплин: политологию, корпоративный менеджмент и сетевой анализ. Предложенный метод апробируется на практике структурирования внешней среды крупной иностранной фармацевтической компании, действующей на российском фармрынке.

Ключевые понятия:
государство,
связи с государственными органами,
GR-менеджмент,
бизнес,
лоббирование.

Глобальный бизнес является активным актором современных международных отношений. Для занятия новых рыночных ниш и вытеснения локальных производителей, транснациональные корпорации воздействуют на государственные органы принимающей страны, изменяя национальное законодательство в выгодную сторону. Обычно такое воздействие осуществляется с целью принятия благоприятных, либо блокирования невыгодных госрешений, формирующих отраслевую политику. Государственные решения могут быть связаны с изменением налогообложения и тарифов, режимом защиты интеллектуальной собственности и инвестированием, выделением дополнительных расходов на развитие отрасли, заключением госконтрактов и т.д.

В современных условиях подобное воздействие носит все более цивилизованный характер, так как корпорации постепенно отходят от непрозрачных лоббистских практик и переходят в более прозрачную область гибкого и продуманного влияния на административные и бюрократические звенья государственно-политической системы посредством развития стратегического партнерства с государством для решения комплексных социально-экономических проблем.

Подобная деятельность компаний осуществляется специализированными структурными подразделениями – департаментами по связям с государственными органами, которые призваны устанавливать и управлять отношениями с государством (Government Relations management, далее – GR). Для России GR представляет собой достаточно новое социально-политическое явление, набирающее популярность с начала 2000-х гг.

GR-менеджмент определяется как особый вид управленческой деятельности, заключающейся в выстраивании долгосрочной, комфортной, предсказуемой системы отношений с профильными для компании политическими стейкхолдерами [9, с. 197]. GR не является лоббизмом, представляющим собой скорее технологический аспект более масштабной управленческой деятельности. Другими словами, GR – сфера общего менеджмента, уровень стратегии, в то время как лоббизм – уровень тактики, технология, практическое применение созданных GR-специалистами институтов и механизмов.

Функционально GR-департамент отвечает за сопровождение деятельности компании в отдельной специфической области – органах государственной власти [8, с. 238]. Сотрудники департамента (GR-специалисты и GR-менеджеры) представляют интересы компании во внешней политической среде, вступая в контакт с представителями госорганов. Благодаря этому они получают информацию о потенциальных угрозах, исходящих от решений государственных акторов, что позволяет им разрабатывать комплекс мер для минимизации этих угроз, а также выявляют возможности для увеличения прибыльности компании через ее участие в политических действиях. Перманентное взаимодействие с госструктурами обусловлено необходимостью учитывать новую регуляторную среду при выходе компании на рынок, расположенный на территории другой страны. Как отмечает М. Братерский: «существование, размеры и формы международного бизнеса определяются как раз его взаимодействием с иностранными государствами, которые по своей воле принимают, запрещают или модифицируют деятельность международных компаний» [1, с. 240]. В GR-анализе система государственных органов принимается за константу: она существовала до появления корпорации на рынке и будет существовать после нее. Следовательно, выходя на новый рынок, организация силами GR-департаментов анализирует сложившиеся сети акторов с целью лучшего понимания специфики ведения бизнеса в принимающей стране, механизма и особенностей функционирования местного политического режима.

Учет влияния физических и юридических стейкхолдеров на условия ведения бизнеса актуализирует роль GR как функции корпоративного менеджмента, занимающей особое положение на стыке двух «сред» компании – внешней государственной и внутренней отраслевой.

В менеджменте идентификация и анализ стейкхолдеров представляет собой неотъемлемый элемент коммерческой деятельности, влияющий на экономические показатели фирмы. Исследованиями доказано, что взаимодействие с заинтересованными сторонами повышает эффективность компании и позволяет ей достигать лучших

результатов [5, с. 36]. Фирмы быстрее добиваются успеха, когда они соотносят свои внутренние ресурсы и возможности с потребностями внешнего окружения [12, с. 13]. Повышенное влияние заинтересованных сторон на исход и успех проекта также объясняется конечностью корпоративных проектов и более интенсивной хозяйственной деятельностью.

Необходимость постоянной внешней коммуникации GR-специалистов с представителями власти и учет их влияния на бизнес обуславливает потребность в разработке инструментов составления карт стейкхолдеров, позволяющих структурировать внешнюю среду компании. Согласно О.С. Виханскому, анализ внешней среды считается исходным этапом для осуществления стратегического управления, обеспечивая базу для определения миссии, целей и задач фирмы, а также для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей [2, с. 18].

На текущий момент существующие инструменты картирования стейкхолдеров не позволяют эффективно структурировать внешнюю среду компании именно с точки зрения GR-менеджмента.

При использовании обычных инструментов менеджмента¹ компания или ее руководство помещается в центр окружения, то есть карта стейкхолдеров выстраивается «от лица» организации. Однако в силу специфики менеджмента, методология картирования стейкхолдеров сфокусирована на изображении всех заинтересованных сторон, способных оказать влияние на реализацию проекта. Другими словами, эта методология проектно-ориентирована, она не выделяет ключевую с политико-управленческой точки зрения группу государственных органов из ряда многочисленных групп стейкхолдеров, окружающих компанию: конкурентов, клиентов, поставщиков, служб, общественности, руководства и т.д. Следовательно, это ограничивает применение такой методологии в построении карты стейкхолдеров.

Подобная проблема частично снимается, если рассматривать стейкхолдеров сквозь призму теории политико-управленческих сетей. Политико-управленческая сеть – система государственных и негосу-

¹ В настоящее время разработан широкий спектр методик классификации и отображения заинтересованных сторон и внешнего окружения: карта стейкхолдеров, таблица интересов, матрица «поддержки и силы влияния», графы, модели Р. Митчелла и Г. Саважа и проч.

дарственных образований в определенной сфере политики, которые взаимодействуют между собой на базе ресурсной зависимости в целях достижения согласия по интересующему всех политическому вопросу, используя при этом формальные и неформальные нормы и правила [9, с. 110]. Сетевой подход фокусирует внимание на новом типе управления – «руководстве» (governance), который, в противовес иерархически организованной системе государственного управления, опирается на горизонтальное сетевое взаимодействие трех секторов общества: государство, бизнес и общество. При таком подходе отношения между государством и обществом реконструируются, многократно усложняясь. Усложнение приводит к изменению роли государства в политико-управленческом процессе: помимо государства, в него включается множество других негосударственных акторов.

Однако использование сетевого подхода в комплексном структурировании внешнего окружения компании также ограничено. Во-первых, детальное отображение сетевого взаимодействия возможно лишь при наличии большого объема открытой информации, которую зачастую трудно актуализировать. В своем исследовании по моделированию сетевого взаимодействия в области сотовой связи в РФ Шерстобитову удалось зафиксировать интеракции лишь между структурами, но не реальными людьми (группами), что искажает взаимодействие между элементами таких структур [11, с. 105]. Во-вторых, несмотря на постепенную институционализацию политических сетей и повышение их публичности, государственные институты остаются в достаточной мере закрытой системой, задающей направление государственной политики, вырабатывающей регуляторную среду, в соответствии с которой функционируют экономика и общество, и обеспечивающей координацию между тремя секторами общества [8, с. 9]. Это приводит к тому, что анализ российских политсетей стремится к исследованию в первую очередь политической элиты и бюрократии в силу ее исторически обусловленной роли как ключевого субъекта управления обществом [3, с. 5]. Вследствие этого, сетевому аспекту взаимодействия общества и бизнеса уделяется меньше внимания.

Для преодоления обозначенных ограничений предлагается синтезировать отдельные подходы для построения подробной карты стейкхолдеров, отображающей структуру среды компании. Процесс построения осуществляется в три этапа: вначале выявляются заинтересованные стороны в политико-государственной среде, на которые планируется воздействовать. Далее идентифицируется отраслевая среда компании, способная как содействовать, так и препятствовать процессу взаимодействия с представителями органов власти. На завершающем этапе происходит поиск механизмов, обеспечивающих возможность взаимодействия с государственными стейкхолдерами. В результате формируется двухуровневая модель структурирования внешней среды. Подобный метод стейкхолдер-мэппинга применяется в фармацевтическом GR и апробируется на примере построения карты заинтересованных сторон фармацевтической компании «Джонсон & Джонсон».

На первом этапе обозначаются ключевые для компании государственные акторы фармацевтической отрасли.

Политический аспект существенен в отрасли ввиду определяющей роли исполнительной власти. Правительство и федеральные министерства отвечают за формирование и реализацию государственной политики в области здравоохранения и, следовательно, задают институциональный дизайн, в рамках которого фармкомпании ведут свою деятельность. Система же нормативно-правовых актов создает и изменяет «правила игры», по которым компании осуществляют диалог с государством.

В структуре политико-государственной среды условно выделяются *политический уровень* (Администрация и правительство РФ) и *уровень консультационно-согласовательный* (федеральные министерства и службы).

Задачей GR-департамента на этом этапе является вычленение из многочисленного скопления акторов нужной сети, включающей в себя госструктуры и стейкхолдеров, важных именно с точки зрения их роли в регулировании конкретного отраслевого вопроса для компании (например, обращения лекарственных средств).² В результате выделяется следующая группа акторов:

² В рамках первого этапа для определения стейкхолдеров учитываются как формальные (должностные полномочия и сфера компетенции), так и неофициальные, субъективные (отношение к компании, к иностранному бизнесу в целом, готовность идти на диалог с отраслью) факторы.

1. На политическом уровне:

Структура	Персоналии	Должность
Экономический совет при Президенте РФ	В.В. Путин	Председатель Совета, президент РФ
Российская трёхсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений при Правительстве РФ	О.Ю. Голодец	Председатель, вице-премьер по социальной сфере
Экспертный совет при Правительстве РФ	М.А. Абызов	Председатель Совета, министр открытого правительства

2. На консультационно-совещательном уровне:

Структура	Персоналии	Должность
Министерство здравоохранения Российской Федерации	В.И. Скворцова	Министр здравоохранения РФ
Координационный совет в сфере обращения лекарственных средств и медицинских изделий при Министерстве здравоохранения	И.Н. Каграманян	Первый заместитель министра здравоохранения
Министерство экономического развития Российской Федерации	О.В. Фомичев	Заместитель министра экономического развития
Департамент стратегического развития и инноваций Министерства экономического развития	А.Е. Шадрин	Директор департамента стратегического развития и инноваций
Министерство промышленности и торговли Российской Федерации	С.А. Цыб	Заместитель министра промышленности и торговли
Департамент развития фармацевтической и медицинской промышленности	О.Н. Колотилова	Директор департамента развития фармацевтической и медицинской промышленности
Федеральная антимонопольная служба	Т.В. Нижегородцев	Начальник Управления контроля социальной сферы и торговли ФАС

Указанных стейкхолдеров достаточно для отнесения их в отдельный «политико-управленческий домен»: сеть, образующаяся в определенной области государственного управления и имеющая собственную структуру [13, с. 9]. На практике это означает, что участники сети знают друг друга, регулярно взаимодействуют в рамках совещаний и межведомственных встреч, обмениваются ресурсами (информационными, экспертными) и действуют в целях достижения решения по интересующему всех вопросу (в данном случае, – здравоохранение). При этом можно отметить одну из отличительных черт фармацевтического GR – в большинстве случаев коммуникация с нужными лицами устанавливается *опосредованно*, за счет использования консультативных и совещательных органов, либо за счет взаи-

модействия с заместителями министров и профильных отраслевых департаментов.

Далеко не всегда компания может участвовать в деятельности таких структур. Как правило, чем больше политический «вес» структуры и уровень влияния ее членов, тем сильнее ограничен доступ в нее для сторонних элементов. Поэтому для выражения своих интересов GR-департаменту важно добиться наличия в консультативных и аналогичных органах лояльных компании представителей негосударственного сектора, готовых поддержать и озвучить позицию корпорации. В качестве таковых могут выступать представители научных центров, главы деловых ассоциаций или крупных университетов. Связи и отношения с ними нарабатываются благодаря совместной работе по выполнению научно-иссле-

довательских, социальных, образовательных и других проектов.³

На втором этапе GR-департамент анализирует структуру отраслевой среды, в которой действует компания. Для этого используется инструмент корпоративного управления – клиентоориентированная модель, помещающая организацию внутрь отраслевой среды и выстраивающая ее в соответствии с целями и потребностями структуры компании. В данном исследовании в центре находится субъект GR-деятельности (GR-департамент), а окружающая его среда раскладывается на уровни, под каждым из которых обозначается определенная группа факторов среды.⁴ В результате выделяются следующие их группы:

- *экономические условия* (конкуренты, поставщики, партнеры компании, а также макроэкономические показатели, такие как ВВП, инфляция и проч.);

- *нормативно-правовая среда* (законодательная система, система НПА, суды, экспертные юридические организации);

- *культурные и ценностные ориентации, формирующие мнение и отношение населения к чему-либо* (положительная или негативная оценка деятельности иностранных фармкомпаний в стране);

- *общественно-политическая среда* (негосударственные акторы, с которыми компания может взаимодействовать: деловые ассоциации, политические партии, общественные движения, НКО, СМИ, независимые эксперты и т.д.);

- *технологические условия* (производственные мощности, наука, инновации);

- *государственно-политическая среда* (государственные акторы на федеральном и региональном уровнях – административные центры, воздействующие на организацию посредством политических решений).

Далее группы факторов приоритизируются в зависимости от целей GR-департамента и от роли факторов в обеспечении

коммерческой деятельности компании. Для формирования полного понимания о значимости факторов для ведения бизнеса компании среды GR-менеджеры обязаны взаимодействовать с другими подразделениями организации.

Клиентоориентированная модель позволяет увидеть, какие группы факторов (либо их комбинации) среды лежат в плоскости между государственными органами и корпорацией. При этом сами группы факторов неоднородны, они включают в себя совокупность акторов, отношений и процессов, принадлежащих определенной области среды. Такие факторы не только накладывают ограничения на GR-деятельность, но и предоставляют пространство для маневра: GR-специалисты могут выбирать, в рамках какой группы факторов действовать при планировании и осуществлении GR-стратегии воздействия. Например, если это правовое поле, то больше внимания будет уделяться работе с законодательными органами, правотворческим процессом и юристами для изменения правовой нормы. Если приоритет уделяется экономической среде, действия GR-менеджеров будут направлены на работу с поставщиками продукции, другими производителями, ассоциациями (вроде РСПП и ТПП).

После этого начинается третий этап построения карты – выявление точек соприкосновения отраслевой и политико-государственной среды. Цель данного этапа – поиск механизмов, посредством которых компания получает возможность донести позицию до интересующих стейкхолдеров. Для исследуемой компании в качестве такого механизма была выбрана общественно-государственная среда и такой ее сегмент, как бизнес-ассоциации. В своей стратегии GR-департамент «Джонсон & Джонсон» принял решение обеспечить включение представителей компании в как можно большее число деловых ассоциаций.⁵ Это позволяет осуществлять обмен экспертизой

³ Так, в Экономическом совете при Президенте РФ интересы рассматриваемой компании может отстаивать ректор РАНХиГС В. Мау; в Экспертном совете при Правительстве РФ и Координационном совете при Минздраве – исполнительный директор Ассоциации фармацевтических компаний «Фармацевтические инновации» В. Кукава; в профильных министерствах – заместители и секретари министров и директоров департаментов.

⁴ В силу своей комплексности для структурирования релевантным представляется использование именно групп факторов.

⁵ На данный момент представители GR-департамента и других подразделений компании входят в такие ведущие бизнес-ассоциации с преимущественно иностранным участием, как Ассоциация «Фармацевтические инновации» (InPharma), Американская торговая палата в России (AmCham), Ассоциация международных фармацевтических производителей (AIPM), Союз профессиональных фармацевтических организаций (СПФО).

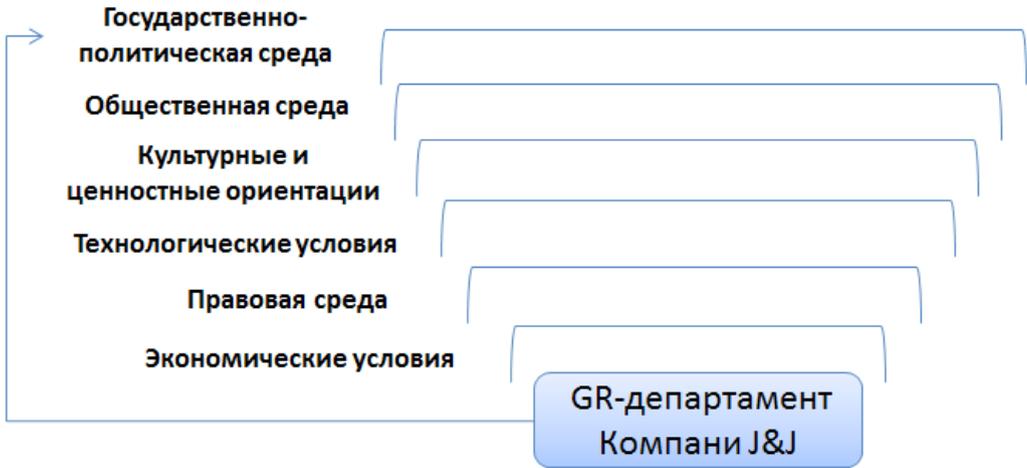


Рис. 1. Структурирование среды компании в рамках клиентоориентированной модели

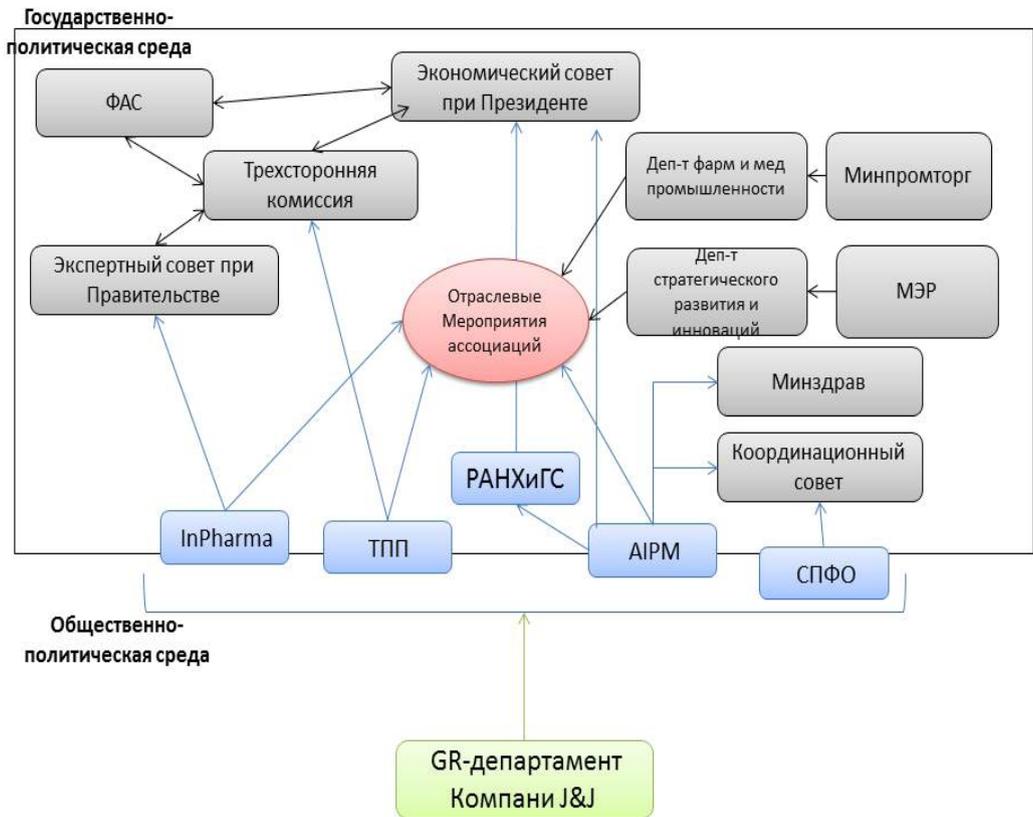


Рис. 2. Взаимодействие компании с политико-управленческой сетью посредством общественно-политической среды

и эксклюзивной информацией (инсайдом) с директорами бизнес-объединений и другими представителями отрасли, пользоваться услугами юристов и аналитиков, инициировать совместные проекты, как, например, подготовку стратегического документа с предложениями по изменению отраслевого законодательства. Посредством ассоциаций устанавливается прямой доступ к государственным стейкхолдерам за счет членства исполнительных директоров ассоциаций в экспертных советах при министерствах, профессиональных объединениях, комитетах и комиссиях, что делает возможным передачу аналитической информации и предложений. Наконец, сама компания получает возможность коммуникации с профильными стейкхолдерами благодаря участию в организуемых ассоциацией мероприятиях (круглых столах, конференциях, деловых завтраках), на которые приглашаются представители государственных органов.

В результате за счет членства в ассоциациях исследуемая корпорация через своих представителей взаимодействует с акторами политико-управленческой сети:

- в Экономическом совете – через руководство РАНХиГС, сотрудничающего по научной линии с ассоциацией AIPM;
- в Трехсторонней комиссии и Экспертном совете при Правительстве – через директора ассоциации InPharma и президента Торгово-промышленной палаты;
- в Министерстве здравоохранения – через исполнительного директора AIPM, в прошлом работавшего в министерстве, и директора СПФО, члена Координационного совета по лекарственным средствам;
- в Министерстве экономического развития и Министерстве промышленности и торговли – путем взаимодействия с директорами департаментов в рамках отраслевых мероприятий, спонсируемых ассоциациями.⁶

Для исследуемой компании ассоциации объединяют отраслевой и государственный контуры среды и, в роли «участника-посредника» сети, обеспечивают выход на большое количество других стейкхолдеров [З, с. 10].

Обеспечение успешного диалога с госорганами требует от специалистов по GR-менеджменту умения грамотно струк-

турировать внешнюю среду компании и выявлять необходимых для коммуникации стейкхолдеров. Существующие методы картирования заинтересованных лиц, используемые в менеджменте и сетевом подходе, не всегда способны качественно определить нужных стейкхолдеров с точки зрения связей с государством. Решение данной задачи видится в развитии новых подходов к картографированию политико-управленческих и отраслевых сетей на основе синтеза нескольких дисциплин, что позволит эффективнее структурировать внешнюю среду компании и отображать сетевое взаимодействие.

1. Братерский, М.В. Политическая деятельность международных компаний [Текст] / М.В. Братерский // Безопасность Евразии. 2008. № 3. С. 234–243.

2. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. М.: Издательство Гардарики, 1998. 296 с.

3. Гаман-Голутвина, О.В. Политические элиты России: Вехи исторической эволюции [Текст] / О.В. Гаман-Голутвина. М: Издательство «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2006. 448 с.

4. Грабарь, В.В. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты [Текст] / В.В. Грабарь, М.М. Салмаков // ARS Administrandi. 2014. № 2. С. 36–44.

5. Михайлова, О.В. Проблемы идентификации и оценки политических сетевых альянсов [Текст] / О.В. Михайлова // Государственное управление: электронный вестник. 2012. № 35. С. 1–22.

6. Сморгун, Л.В. Сетевой подход в политике и управлении [Текст] / Л.В. Сморгун // «Полис» (политические исследования). 2001. № 3. С. 103–112.

7. Сморгун, Л.В. Управляемость и сетевое политическое управление [Текст] / Л.В. Сморгун // Власть. 2014. № 6. С. 5–14.

8. Сморгун, Л.В., Тимофеева Л.Н. GR-отношения с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством [Текст] / Л.В. Сморгун. М.: Издательство «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2011. 408 с.

9. Толстых, П.А. Субъектный статус лоббизма и Government Relations [Текст] / П.А. Толстых // Исторические, Философские, Политические и Юридические Науки, Культурология и Искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2012. № 4–2. С. 195–200.

⁶ Например, можно выделить такие крупные ежегодные мероприятия и дискуссионные площадки, как Гайдаровский форум, саммит PharmaStrategies, Российский фармацевтический форум и др.

10. Шерстобитов, А.С. Моделирование политических сетей как метод анализа публичной политики [Текст] / А.С. Шерстобитов // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2012. № 4. С. 102–108.

11. Henderson, R. The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance [Text] / R. Henderson, W. Mitchell // Strategic Management Journal. 1997. № 18. P. 5–14.

12. Knoke, D. Network Analysis [Text] / D. Knoke, J. Kuklinski. Beverly Hills, Sage Publications, 1982. 96 p.

References

1. Bratersky M.V. (2008) Bezopasnost' Evrazii, no. 3, pp. 234–243 [in Rus].

2. Vikhansky O.S. (1998) Strategicheskoe upravlenie. Moscow, Izdatelstvo Gardariki, 296 p. [in Rus].

3. Gaman-Golutvina, O.V. (2006) Politicheskie jelity Rossii: Vehi istoricheskoy jevoljucii. Moscow, Izdatelstvo Rossijskaja politicheskaja jenciklopedija (ROSSPEN), 448 p. [in Rus].

4. Grabar' V.V., Salmakov M.M. (2014) ARS Administrandi, no. 2, pp. 36–44 [in Rus].

5. Mikhajlova O.V. (2012) Gosudarstvennoe upravlenie: jelektronnyj vestnik, no. 35, pp. 1–22 [in Rus].

6. Smorgunov L.V. (2001) «Polis» (politicheskie issledovaniya), no. 3, pp. 103–112 [in Rus].

7. Smorgunov L.V. (2014) Vlast', no. 6, pp. 5–14 [in Rus].

8. Smorgunov L.V., Timofeeva L.N. (2011) GR-otnosheniya s gosudarstvom: teorija, praktika i mehanizmy vzaimodejstviya biznesa i grazhdanskogo obshhestva s gosudarstvom. Moscow, Izdatelstvo Rossijskaja politicheskaja jenciklopedija (ROSSPEN), 408 p. [in Rus].

9. Tolstyh P.A. (2012). Istoricheskie, Filosofskie, Politicheskie i Juridicheskie Nauki, Kul'turologija i Iskusstvovedenie. Voprosy teorii i praktiki, no. 4–2, pp. 195–200. [in Rus].

10. Sherstobitov A.S. (2012) Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta, no. 4, pp. 102–108. [in Rus].

11. Henderson R., Mitchell W. (1997) Strategic Management Journal, no. 18. pp. 5–14. [in Eng].

12. Knoke D., Kuklinski J. (1982) Network Analysis. Beverly Hills, Sage Publications. 96 p. [in Eng].

UDC 328.18

EXPERIENCE OF DEVELOPMENT OF THE MODEL OF STRUCTURING ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF GR-MANAGEMENT (AS EXEMPLIFIED BY PHARMACEUTICAL BRANCH)

Teteryuk Alexey Sergeevich,

Moscow State Institute of International Relations (University),
Post-graduate Student of the Department
Chair of Political Theory,
Manager of Relations with Government
Institutions of the company
«Johnson & Johnson»,
Moscow, Russia.
E-mail: teteryuk-2011@mail.ru

Annotation

The article suggests the way to structure the outside (in relation to a corporation) environment to establish links with government bodies necessary for a company in the process of GR-management. Taking into consideration the specific character of links with government bodies, the method which is used comprises several science disciplines: politology, corporate management and network analysis. The suggested method is field-tested in the sphere of structuring outer environment of a big foreign pharmaceutical company operating on the Russian pharmaceutical market.

Key concepts:

state,
relations with government bodies,
GR-management,
business,
lobbying.