УДК 330, 334, 338

JEL C520, M140, M410

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2019.39.8>

Піменов С.А.

Аспірант кафедри економіки підприємства,
КНУ імені Тараса Шевченка

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН НА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджена і обґрунтована необхідність включення потреб заінтересованих осіб в роботу підприємства до канви бізнес-моделі, що в результаті підвищить ефективність реалізації бізнес-моделі. Об'єктом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних процесів з розробки бізнес-моделі підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти побудови та оцінки ефективності взаємодії підприємства з його заінтересованими сторонами в контексті процесу бізнес-моделювання.

Ключові слова: бізнес-моделювання, канва бізнес-моделі, бізнес-модель, зацікавлені сторони, ефективність підприємства, конкурентна перевага.

Постановка проблеми. Для того, щоб ефективно провадити господарську діяльність будь який господарюючий суб'єкт повинен мати конкурентоспроможну бізнес-модель. Тобто у підприємства мають злагоджено, з максимальною швидкістю і з мінімальними витратами працювати всі внутрішні підсистеми: це і збут, і управління фінансами, і управління асортиментом, і закупівля або виробництво, маркетинг та всі інші. З другого боку підприємство має виробляти такий продукт, який буде задовольняти принаймні одну потребу або бажання певного споживчого сегменту. І чим краще підприємство буде виконувати це завдання, чим конкурентніше будуть ціни і чим більше буде цей споживчий сегмент – тим більшого успіху воно зможе досягти.

Спроекувати ефективну бізнес-модель часто не достатньо для того, щоб бути успішним. Важливим питанням є впровадження бізнес-моделі, яка реалізується через стратегію підприємства. Тобто, в основі будь-якої успішної стратегії знаходиться добре розроблена і глибоко опрацьована бізнес-модель. Бізнес-модель є первинною по відношенню до стратегії. Бізнес-модель це спрощена система, концепт, узагальнений опис підприємства, який відображає яким чином і наскільки ефективно підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем, зі своїми клієнтами, партнерами, яким чином створює додаткову цінність та заробляє прибуток.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні та практичні аспекти бізнес-моделювання висвітлені у працях таких учених, як: Г. Чесбро, О. Остельвальдера, Ів Піньє, Дж. Маргаретти, Дж. Полета та інших. Дослідженню сутності та основних тенденцій в бізнес-моделюванні присвячені праці відомих сучасних вчених таких як: М. Голованенко, Т. Ейзенманн, А. Климчук, В. Ревуцька, Н. Стрекалова, Г. Харитонова, К. Цотт та інших.

Невирішені частини проблеми. Не зважаючи на зростаючий інтерес та певні дослідження процесу бізнес-моделювання в науковому та бізнес середовищі, деякі її аспекти, а саме процес ефективного впровадження (локалізації) бізнес-моделі в реальному бізнес-середовищі на конкретному підприємстві в конкретний момент часу залишається дискусійним і потребує подальшого дослідження. Зокрема, новим аспектом дослідження даної теми постають питання, яким чином впровадити зміни, щоб вони були прийнятими і підтриманими максимальною кількістю зацікавлених сторін.

До зацікавлених сторін (вони ж зацікавлені особи, заінтересовані сторони) відносять фізичних і юридичних осіб, які мають легітимний інтерес у діяльності організації, тобто певною мірою залежать від неї або можуть впливати на її діяльність (Ворончак, 2009). Кожна з зацікавлених сторін має вплив на роботу підприємства різної сили та направленості, саме тому в новій канві бізнес-моделі має з'явитися окремий сектор, в якому мають бути враховані інтереси ключових зацікавлених сторін в роботі конкретного підприємства.

Мета статті. З огляду на вищесказане, метою дослідження є обґрунтування необхідності включення потреб заінтересованих осіб в роботу підприємства до канви бізнес-моделі, в результаті чого підвищиться ефективність реалізації бізнес-моделі. Для досягнення цієї мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- обґрунтовано значення та величина впливу потреб заінтересованих сторін реалізацію бізнес-моделі;
- розроблена авторська канва бізнес-моделі.

Методологія дослідження Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів, положень та методів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленою метою і завданнями, зокрема, методи узагальнення, порівняння, аналізу і синтезу, методи системного та структурного аналізу, метод діагностичної оцінки та графічний метод. Зокрема, у процесі дослідження використовувались методи узагальнення, аналізу та синтезу при визначенні поняття бізнес-модель та її окремих елементів та формування авторського погляду на канву бізнес-моделі; методи системного та структурного аналізу при розробці нового елементу канви бізнес-моделі; метод порівняння при виокремленні елементу «Потреби заінтересованих сторін» з інших елементів канви бізнес-моделі; графічний метод при побудові авторської вигляду канви бізнес-моделі.

Результати дослідження. Насамперед, з'ясуємо поняття бізнес-моделі підприємства та сферу його застосування. В науковій літературі моделювання розглядається як дослідження будь-яких явищ, процесів або систем шляхом побудови та дослідження їх моделей. Натомість самі моделі використовуються з метою виявлення поведінки та характеристик систем. Поняття "Модель" походить від латинського *modulus*, що означає копія або аналіз процесу, що досліджується, предмета або явища, які відображають основні властивості предмета, що моделюється, з точки зору мети дослідження (Novyj ekonomycheskyj slovar, 2009).

Перші теоретичні праці щодо питань бізнес-моделювання з'являються в кінці 1940-х років, а вже в 1950-1960рр. поняття “бізнес-моделі” використовується в контексті ділових ігор для керівників підприємств. На початку 60-х років, управління бізнесом було зосереджено на ефективному використанні матеріальних ресурсів та на здійсненні аналізу зовнішнього середовища. Починаючи з 70-х років ХХ століття при плануванні моделі бізнесу застосовують методи портфельного аналізу діяльності підприємства, в основу розробки яких покладено концепцію життєвого циклу товару та функцію кривої досвіду (Revuts'ka, 2005). Бізнес-моделювання, як окремий напрямок, спрямований на оптимізацію роботи підприємства та ефективне управління ним став розвиватись з кінця 70-х років ХХ століття. В 90-х роках ХХ століття рушійними силами при плануванні моделі бізнесу стали, переважно, впровадження нових технологій і розробка інноваційних продуктів. а в 2000-х роках ХХІ століття через бурхливий розвиток бізнес-інжинірингу, з однієї сторони та розвиток інноваційного менеджменту - з іншої, питання створення ефективних та успішних бізнес моделей привертають не тільки увагу підприємців, а також вчених-економістів, завдяки чому з'являються праці безпосередньо онтології та побудові бізнес-моделей таких відомих теоретиків як: Г. Чесбро, О. Остельвальдера, Ів Піньє та інших.

Олександр Остельвальдер займався дослідженням в напрямку побудови бізнес-моделей та розробив власну систему аналізу бізнес-моделей для підприємців “Бізнес-модель Канва” (“Business Model Canvas”). В 2004 р. Остельвальдер захищає під керівництвом Ів Піньє докторську дисертацію “Онтологія бізнес-моделі - пропозиція наукового підходу до розробки”, а в 2010 р. виходить його найвідоміша праця у співавторстві з Ів Піньє “Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора”. В своїй роботі вчені вперше акцентують увагу на тому які елементи повинна включати в себе модель бізнесу. На їх думку, будь-яка бізнес-модель має включати в себе:

- Аналіз можливостей компанії (внутрішнє середовище компанії);
- Побудова взаємовідносин з клієнтами (зовнішнє середовище);
- Фінансові можливості компанії (аналіз доходів та витрат).

Дослідники пропонують використовувати “Канву”, як універсальну модель для будь-якого підприємства як при створенні нового бізнесу, так і у випадку реорганізації підприємства. Причому “Бізнес-модель Канва” – це універсальний інструмент, який охоплює всі аспекти бізнесу. “Канва” складається з 3-х основних блоків 9 ключових елементів бізнесу: Сегменти споживачів, Відносини з клієнтами, Ціннісні пропозиції, Канали збуту, Основні ресурси, Основні напрямки діяльності, Основні партнери, Джерела доходів, Структура витрат (Aleksandr Ostel'val'der, 2013). На думку дослідників, будь-яка бізнес-модель повинна перш а все враховувати бізнес-середовище в якому працює або планує працювати підприємство, а по друге враховувати рівень конкуренції в галузі. Для того щоб бути конкурентоспроможним підприємство має концентрувати свою увагу перш за все на ціннісній пропозиції – сукупності конкурентних переваг, які підприємство готове запропонувати споживачеві. На думку О. Остельвальдера, плануючи випустити новий продукт,

компанія має чітко знати чим займається її клієнт (хобі, робота, звички), його болі та вигоди які бажає набутися клієнт. Заслугою О. Остельвальдера та Ів Піньє стала не тільки розробка бізнес-моделі Канва, а також аналіз та узагальнення успішних існуючих сучасних бізнес-моделей. Вчені не тільки дослідили фактори успіху кожної з представлених бізнес-моделей, а також схематично відобразили кожну з них в роботі “Побудова бізнес-моделей. Настільна книга стратега і новатора”. Серед основних сучасних бізнес-моделей було виділено наступні:

- Стратегія «Блакитного океану».
- Бізнес-модель «Довгий хвіст».
- Бізнес-модель «Багатосторонні платформи».
- Бізнес-модель «Free».

Отже, бізнес-модель канва використовується в сучасних умовах підприємцями, як інструмент стратегічного планування з метою моделювання нового бізнесу, бізнес-проекту, стартапу. Підприємці використовують не тільки існуючі бізнес-моделі, а також використовують нові власні, відповідно до концепції бізнесу. Підприємства намагаються створити та впровадити найбільш ефективну бізнес-модель у своєму ринковому сегменті. Швидкість проведення внутрішніх змін, покращень, швидкість на переходу на нову бізнес-модель багато в чому визначається можливостями аналізу того чи іншого аспекту діяльності підприємства, будь-то бізнес-процес, організаційна структура або підходи до створення та реалізації додаткових цінностей, конкурентних переваг.

Розглянемо заінтересовані сторони, їх види та потреби, і відповідний вплив на бізнес-модель підприємства. Найновіший міжнародний стандарт в області управління якістю ISO 9001:2015 вже в розділі 4.2. (одразу після описанням вимог до розуміння роботи самої організації) знаходяться вимоги о розумінні потреб та побажань зацікавлених осіб. (Горбунков, 2018). Стандарт ISO 9001:2015 вимагає визначити зацікавлені сторони, що мають відношення до системи менеджменту якості, та їх вимоги, які мають вплив на систему. Така інформація враховується у всіх аспектах розробки та впровадженні системи менеджменту якості на підприємстві. Серед найважливіших зацікавлених сторін стандарт виділяє наступні:

- Клієнти, тобто покупці товарів та послуг, що виробляє компанія. Необхідно ясно та чітко розуміти їх потреби та побажання, щоб виробляти продукт відповідної якості, з відповідними споживчими властивостями та за очікувану справедливую (в розумінні споживачів) ціну.
- Державні та недержавні структури, які на законодавчому рівні регулюють, якими має бути продукція та послуги в певних галузях та секторах економіки. Також є очікування щодо зайнятості працівників, оплати податків та обов’язкових платежів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище тощо.
- Працівники, які хочуть мати певні гарантії зайнятості та оплати своєї праці, розуміти що виробляють продукцію чи послуги на які є попит і працювати в сприятливому середовищі.

– Власники та акціонери, які бажають щоб підприємство працювало результативно та ефективно в короткотерміновій і довготерміновій перспективі та було прибутковим.

Додатково можна виділити багато інших зацікавлених сторін в роботі підприємства, таких як кредитори та інвестори, постачальники, представники громадських організацій, засоби масової інформації, вище керівництво, партнери по бізнесу, франчайзери, дочірні та головні компанії, конкуренти тощо. Кожна з зацікавлених сторін має різні і часто протилежні потреби та очікування по відношенню до підприємства, тому задовольнити всі ці потреби в один і той же час фактично не можливо. В результаті аналогічним чином як клієнтів, зацікавлені сторони потрібно розділяти на певні сегменти зі схожими потребами та очікуваннями, і відповідно розробляти необхідні заходи з метою задоволення суттєвих потреб та очікувань цих сегментів зацікавлених сторін.

Перелік зацікавлених сторін для кожної організації різний. Організація повинна розробити перелік критеріїв, за якими вона має відносити заінтересовану сторону до істотних. При цьому необхідно враховувати:

1. величину впливу заінтересованої сторони на рішення, що приймаються в організації;
2. силу впливу на діяльність організації, на реалізацію вже прийнятих рішень (прямий вплив);
3. можливість створювати певні можливості чи ризики для діяльності організації (частковий вплив);
4. можливість впливати на ринок чи галузь, в якій працює організація (опосередкований вплив).

В різні моменти часу, на різних етапах життєвого циклу організації, перелік суттєвих заінтересованих сторін, їх очікувань та потреб буде змінюватися. Саме тому для стабільної та ефективної роботи компанії необхідно відслідковувати, планувати та реагувати на такі зміни в заінтересованих сторонах та їх потребах, і це можливо реалізувати через інструменти та процеси бізнес-моделювання.

Спробуємо удосконалити канву бізнес-моделі підприємства. Бізнес-моделювання роботи підприємства є первинним етапом щодо розробки стратегії підприємства. Бізнес-модель реалізується через стратегію підприємства. Реалізація стратегії відповідає на питання коли і в якому вигляді буде впроваджена та чи інша частина бізнес-моделі підприємства. Стратегію реалізують з метою задоволення потреб заінтересованих сторін, як мінімум – акціонерів/власників підприємства та клієнтів. І оскільки зацікавлені сторони явно та неявно присутні в стратегії підприємства, то вони мають бути аналогічним чином розглядатися ще на етапі бізнес-моделювання.

Сучасне бізнес-моделювання в своїй основі має клієнта, його потреби та побажання. Це базис сучасного бізнес-моделювання. Проте, якщо підприємство буде націлено лише на споживачів та їх потреби, навіть якщо будуть створені найкращі канали збуту та канали комунікації, коли буде ефективні види діяльності та конкурентні ціни але не будуть враховані інтереси держави та суспільства – заінтересованих осіб – таке підприємство може бути нежиттєздатним та швидко

ліквідовано. Яскравим прикладом такої бізнес-моделі є виготовлення та збут заборонених наркотичних речовин. Ані продукти високої якості, ані доступні ціни – ніщо не допоможе легально впроваджувати таку бізнес-модель. Отже інтереси заінтересованих сторін мають бути враховані ще на первинному етапі бізнес-моделювання підприємства.

Аналогічно неідеальна буде бізнес-модель підприємства, яка, наприклад, буде забруднювати найближчу водойму або парк, в якому жителі міста проводять свій вільний час та відпочивають. Таким же прикладом може бути бізнес-модель побудови багатоповерхівки в старому центральному районі міста. З одного боку все прораховано: попит існує, ціна влаштовує, земля отримана, нові робочі місця в будівництві та суміжних областях будуть створені, податки будуть сплачені і безліч інших плюсів. Але новий величезний будинок планується побудувати на місці відпочинку людей, в місцевому сквері або замість спортивного майданчику, тобто не будуть враховані інтереси місцевих жителів. Така бізнес модель також навряд чи буде реалізована.

Отже, врахування в бізнес-моделі інтересів зацікавлених осіб має таке саме значення, як і ціннісні пропозиції для споживачів, як і канали збуту, ресурси або будь який інший з 9х елементів канви. При чому цей елемент в окремих бізнес-моделях, як ми побачили раніше, може стати взагалі наріжним каменем реалізації бізнес-моделі.

Розглянемо канву бізнес-моделі Остервальдера (див. рис.1) і визначимо, чи можна включити зацікавлені сторони до сектору «ключові партнери» або до сектору «сегменти споживачів», або доцільно зробити окремий сегмент.

Рис.1. Бізнес модель Канва.

Джерело: складено автором за Остервальдер, 2013

В класичному вигляді до споживачів включаються ті суб'єкти економічних відносин, для яких працює підприємство, для яких створює певні переваги або проблеми яких вирішує. Так, за визначенням Остервальдера до споживчих сегментів відносяться групи людей чи організацій, які об'єднані по певним, лише їм присутнім ознакам. Це можуть бути однакові способи споживання продукції, однаковий рівень витрат на продукцію компанії, вони можуть мати схожі проблеми, які можна вирішити

продукцією компанії. До споживчого сегменту можна віднести лише тих, хто своїм гаманцем «голосує» за продукцію чи послуги, які підприємство постачає на ринок. Щодо взаємодії з зацікавленими сторонами – то підприємство безпосередньо не виробляє послуг, не створює переваги не вирішує проблеми заінтересованих сторін, за які ті мають заплатити гроші. Безумовно, підприємство своєю діяльністю впливає на заінтересовані сторони, але воно не планує задовольняти їх потреби та побажання. Таким чином, заінтересовані сторони не є споживчим сегментом.

Розглянемо, чи можна віднести заінтересовані сторони до сегменту «ключові партнери». За визначенням Остервальдера до ключових партнерів відносяться сторонні підприємства чи підприємці (постачальники, посередники, партнери), побудова взаємовигідних відносин з якими відіграє ключову роль в успішному задоволенні потреб для конкретного споживчого сегменту шляхом створення, підтримкою, реалізацією та обслуговування ціннісної пропозиції. Ані державні податкові органи, ані співробітники, ані конкуренти в повною мірою не відносяться до такого визначення. Так, різні зацікавлені сторони можуть сприяти, або не сприяти успішній діяльності підприємства, яке своєю діяльністю впливає на соціальні, психологічні та екологічні елементи суспільного життя, але вони при цьому не можуть відноситися до категорії «ключові партнери».

Таким чином зацікавлені сторони не можна в повній мірі віднести до будь-якого існуючого сектору канви бізнес-моделі. На нашу думку канву доцільно доповнити 10-м сектором «Потреби заінтересованих сторін», який відобразити в верхній частині канви (див. рис.2).

Рис.2. Бізнес модель Канва модифікована.

Джерело: складено автором самостійно

Верхнє розташування елементу «Потреби заінтересованих сторін» обумовлено тим, що більшість інших елементів канви є залежними від цього елементу, який накладає певні рамки на такі елементи та діяльність підприємства в цілому. Так підприємство має розробляти такі ціннісні пропозиції, які лежать в правовому полі

конкретної держави; підприємство не може займатися такими видами діяльності, які будуть забруднювати навколишнє середовище; підприємство при прийомі на роботу має створювати рівні можливості всім кандидатам, незважаючи на їх вік, стать, вподобання щодо релігії тощо. Так само підприємство має бути прибутковим, адже воно має надавати певні соціальні гарантії своїм співробітникам та виконувати свої фінансові обов'язки перед державою. В 21 столітті підприємству вже недостатньо бути цікавим для інвесторів та власників. Підприємство має будувати стійкі та взаємовигідні взаємовідносини з багатьма своїми зацікавленими сторонами.

Висновки. В центрі традиційних для 10х років 21 століття процесів бізнес-моделювання знаходяться цінності пропозиції, які споживаються певними сегментами споживачів. Навколо зв'язки Цінності-Споживачі формуються всі решта елементів канви бізнес-моделі. Проте, на нашу думку, такий підхід є недосконалим та неповноцінним, оскільки підприємство не працює в ізоляції, в певному ідеальному середовищі. Підприємство має чітку прив'язку до країни з її економічними, соціальними та екологічними законами, розташовано на конкретній території, в конкретній місцевості і на ньому працюють конкретні працівники, які мають свої родини з конкретними поглядами, потребами, бажаннями. Щоб врахувати прив'язку підприємства до конкретних реальних умов ми запропонували включити в канву бізнес-моделі зацікавлені сторони.

За результатами проведеного дослідження було обґрунтовано висока роль заінтересованих сторін при формуванні та реалізації бізнес-моделі підприємства і відповідно розроблена авторська канва бізнес-моделі з сектором «потреби заінтересованих сторін».

Перспективи подальших досліджень. На нашу думку, перспективи подальших досліджень мають включати більш глибокий аналіз потреб зацікавлених сторін при розробці та впровадженні бізнес-моделі підприємства на прикладі окремих великих підприємств України. Також важливим буде дослідити які саме нефінансові показники та області істотних питань розкривають підприємства для своїх зацікавлених сторін, і як таке розкриття впливає на ефективність реалізації бізнес-моделей підприємств.

Література

1. Ворончак І. Соціальна відповідальність бізнесу як соціально-економічний феномен // Відповідальна економіка. — 2009. — № 1. — С. 90–103.
2. Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: дис. канд. економ. наук: 08.06.01 / Ревуцька Наталія Вікторівна; Київський національний економічний університет. — Київ, 2005. — С. 10, 29-31.
3. Новый экономический словарь / под ред. А.Н. Азрыяна. — 3-е изд. — М.: Институт новой экономики, 2009. — С. 405.
4. А. Остервальдер, Ив Пинтье. Построение бизнес-моделей — М.: Столково, 2013
5. Горбунков А. ISO 9001:2015. — 2018 — режим доступу [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf) //.

References

1. Voronchak I. Socialna vitpovidal'nist' biznesu yak socialno ekonomichnyi fenomen // Vitpovidal'na ekonomika. — 2009. — № 1. — 90–103 p.
2. Revuts'ka N. V. Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva. : dys. ... kand. ekonom. nauk: 08.06.01 / Revuts'ka Nataliia Viktorivna; Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet. — Kyiv, 2005. — p. 10, 29-31.
3. Novyj ekonomycheskyj slovar' / pod red. A.N. Azrylyana. — 3-e yzd. — M.: Ynstytut novoj ekonomyky, 2009. — p. 405.
4. Aleksandr Ostel'val'der y Yv Pyn'e. Postroenye byznes-modelej — M.: Stolkovo, 2013
5. Gorbunkov A. ISO 9001:2015. — 2018 — access mode: [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf)

Пименов Сергей

Аспирант кафедры экономики предприятий
КНУ имени Тараса Шевченко

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН НА БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована и обоснована необходимость включения потребностей заинтересованных сторон в работе предприятия в канву бизнес-модели, что в результате повысит эффективность реализации бизнес-модели. Объектом исследования является совокупность теоретических и прикладных процессов по разработке бизнес-модели предприятия. Предметом исследования является теоретико-методологические аспекты построения и оценки эффективности взаимодействия предприятия с его заинтересованными сторонами в контексте процесса бизнес-моделирования.

Ключевые слова: бизнес-моделирования, канва бизнес-модели, бизнес-модель, заинтересованные стороны, эффективность предприятия, конкурентное преимущество

Pimenov Serhii

Graduate student of the Department of Economics of Enterprise
Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE METHODOICAL BASIS OF ESTIMATING THE INFLUENCE STAKEHOLDERS ON THE BUSINESS-MODEL OF THE ENTERPRISE

The study investigates and substantiates the necessity to include the needs of stakeholders in the enterprise in the business-model canvas, which as a result will increase the effectiveness of the business-model. The object of the study is a set of theoretical and applied processes for developing a business-model of the enterprise. The subject of the research is theoretical and methodological aspects of building and evaluating the effectiveness of interaction between the enterprise and its stakeholders in the context of the business modelling process.

in developing a new element of the Canvas; the method of comparison when distinguishing the Stakeholder Needs element from other elements of the business-

model canvas; graphical method for constructing the author's Canvas of a business model.

Keywords: *business modelling, Canvas, business-model, stakeholders, enterprise efficiency, competitive advantage*