

להיות ESG  
Friendly  
ויתרונות  
תחרותיים  
ארוכי טווח

---

ניראון חשאי  
ודרור עציון

מרכז אריסון ל-ESG  
סביבה, חברה, ממשל תאגידי

אוניברסיטת  
רייכמן

נייר עמדה מס' 1 – נובמבר 2024

## פרופ' דרור עציון

אוניברסיטת ורמונט

## פרופ' ניראון השאי

אוניברסיטת רייכמן

בית ספר גרוסמן למנהל עסקים,  
אוניברסיטת ורמונט, ארצות הברית



בית ספר אריסון למנהל עסקים,  
אוניברסיטת רייכמן



## תקציר

נייר עמדה זה חוזר למקורות של יתרון תחרותי בר-קיימא, במטרה לבחון את הקשר התיאורטי בין חברות שמתמקדות בנושאים סביבתיים, חברתיים וממשל תאגידי תקין (ESG) ויתרונות תחרותיים ארוכי טווח. אנחנו טוענים כי התמקדות ב-ESG צריכה להתבסס על ניתוח עלות-תועלת, ולא על הגישה שככל שחברה עסקית תתמקד יותר ב-ESG, כך גם ישתפרו ביצועיה הפיננסיים והיתרונות התחרותיים שלה. כל עוד התמקדות ב-ESG משפרת את יחס העלות-תועלת, היא אכן תהיה בסיס ליצירת יתרונות תחרותיים, אבל ברגע שהעלויות תעלינה על התועלות, זה בהחלט לא המצב. יוצא מכך שצריכה להיות שונות בין-ענפית ובין-חברות באופן ובמידה שבה בוחרות חברות שונות להתמקד ב-ESG, בהתבסס על האסטרטגיה הכוללת שלהן והתחרות העומדת בפניהן. בטווח הארוך, צפוי שבעלי המניות יעריכו באופן חיובי חברות שידעו ליישם נכונה היבטי ESG בהחלטותיהן העסקיות כך שהערך שאותו הן יוצרות גדל.

## מבוא

האם התמקדות רבה יותר בנושאים סביבתיים, חברתיים וממשל תאגידי תקין (ESG – Environmental, Social, Governance) מגדילה את היתרון התחרותי ארוך הטווח של חברות? נושא זה נתון לוויכוח מתמשך, ובו חלק מהחוקרים מצביעים על כך שחברות המשקיעות יותר בנושאים סביבתיים, חברתיים ובשמירה על ממשל תאגידי תקין – שלהן נקרא בנייר זה חברות שהן ESG Friendly – הן בעלות ביצועים פיננסיים עדיפים על חברות אחרות (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). חוקרים אלה טוענים כי חברות שהן ESG Friendly עולות משמעותית על מקבילותיהן בטווח הארוך, הן מבחינת ביצועיהן בשוק המניות, הן מבחינת הביצועים החשבונאיים שלהן. הטענות האלה זכו לתהודה וצוטטו בהרחבה על ידי ראש הרשות לניירות ערך בארצות הברית (Blake, 2020; Lee, 2020), הדהדו בפרסומים נוספים הטוענים כי חברות המתמקדות בהיבטי סביבה, חברה וממשל תאגידי עולות על ביצועיהן של חברות שאינן עושות זאת (Gore & Blood, 2011), ואף היו הבסיס לעדויות בפני הסנאט בארצות הברית, שבהן נטען כי בטווח הארוך, הביצועים של חברות שהן ESG Friendly עולים על ביצועי חברות שאינן עושות זאת (Craai, 2015). מנגד, חוקרים אחרים טוענים כי הבסיס האמפירי לממצאים האלה רעוע, מבוסס על טעויות ועל דיווחים מעורפלים, על מדגם מוטא בשל בעיות survival (כלומר, שחלק מהחברות שהן ESG Friendly נוטות יותר להיסגר מאשר חברות אחרות), וששכפול של הניתוחים בצורה מהימנה יותר לא מראה קשר בין התמקדות בהיבטי ESG וביצועים פיננסיים (Berchicci & King, 2022; King, 2024).

מבלי להיכנס לוויכוח האמפירי בנושא, ולמרות עדויות אמפיריות עקיבות בתחומי ESG שלפיהן הן אינן גוררות הפסדים לחברות (Whelan et al., 2022), בנייר זה אנו חוזרים למקורות התיאורטיים של יתרון תחרותי ארוך טווח של חברות וטוענים שתי טענות מרכזיות:

- 1) חברות שהן ESG Friendly יכולות לשפר את יתרונותיהם התחרותיים ארוכי הטווח, כל עוד ההתמקדות הזו מאפשרת להן להגדיל את התועלת שהמוצרים או השירותים שלהן מספקת ללקוחות או להקטין את בסיס העלויות שלהן.
- 2) ההחלטה על היבטי והיקפי ההטמעה של ESG היא ייחודית לחברות שונות ולאסטרטגיות עסקיות שונות, ולכן תהיה שונה מענף לענף, וגם בין חברות באותו ענף.

## המקורות של יתרון תחרותי ארוך טווח

יתרון תחרותי ארוך טווח (sustainable competitive advantage) מוגדר כיכולת של חברה להרוויח יותר ממתחרותיה לאורך זמן. התיאוריה המקובלת בתחום האסטרטגיה היא שחברות אשר מצליחות ליצור ערך יותר גדול ממתחרותיהן, כאשר ערך מוגדר כפער בין התועלת שמוצריהן או השירותים שלהן נתון ללקוחותיהן ובסיס העלויות שלהן, תהיינה אלה שלהן יתרון תחרותי. כל עוד חברות מצליחות ליצור ערך גדול יותר ממתחרותיהן, יישמר יתרון תחרותי זה ויהיה בר-קיימא (או ארוך טווח).

קל להדגים את הרציונל המסתתר מאחורי תפישה זו בניחות של שני מצבי קיצון. מצב קיצון אחד מתייחס לחברה היוצרת בממוצע יותר תועלת ללקוחותיה מאשר המתחרות שלה, ובמקביל בסיס העלויות שלה דומה לזה של המתחרות. תועלת גדולה יותר ללקוחות מוגדרת כתועלת הכספית שמוצרים או שירותים מקנים ללקוחות ומתבטאת במוכנות שלהם לשלם (willingness to pay) על מוצרי (או שירותי) החברה. חברה אפל היא דוגמה קלאסית לחברה כזו. בפניה עומדות בעצם שתי אפשרויות תמחור: אם החברה תציע מחירים דומים לאלה של מתחרותיה, הרי שכל (או רוב) הלקוחות יעדיפו לקנות מחברה זו, שכן היא מציעה מוצרים או שירותים המקנים להם תועלת גבוהה יותר במחיר דומה למחיר שאותו מציעים המתחרים עבור מוצרים/שירותים בעלי תועלת פחותה. לחברה כזו ישנם יתרונות בידול (differentiation), והיא אמורה להשתלט על השוק, או לכל הפחות להגדיל משמעותית את נתח השוק שלה; אפשרות אחרת העומדת בפני החברה היא להעלות את המחירים שלה. אפשרות זו מאפשר לחברה לצלל את התועלת הגבוהה יותר שמוצריה ושירותיה נותנים כדי להגדיל את רווחיה ביחס אליהם. השורה התחתונה היא שחברה כזו יכולה ברצונה להגדיל את נתח השוק שלה וברצונה להגדיל את רווחיה, או לשלב בין שניהם בזכות הערך שהתועלת העודפת של מוצריה או שירותיה מקנה.

מצב קיצון אחר מתייחס לחברה שאינה יוצרת תועלת גדולה יותר ללקוחותיה מאשר המתחרות שלה, אך מאידך גיסא, בסיס העלויות שלה נמוך מזה של המתחרות. בסיס העלויות מתייחס לכלל עלויות החברה, כולל עלויות פיתוח, ייצור, תפעול, הפצה, שיווק וכד'. חברה וולמארט היא דוגמה קלאסית לחברה כזו. בפניה עומדות בעצם שתי אפשרויות תמחור: החברה יכולה להציע מחירים דומים לאלה של מתחרותיה. במקרה כזה בסיס העלויות הנמוך של החברה יאפשר לה להרוויח יותר ממתחרותיה. משמעותה בפועל של דרך פעולה זו היא שהחברה מציעה מחיר דומה לזה של המתחרות, אך בסיס העלויות הנמוך יותר שלה מאפשר לה להיות רווחית יותר; אפשרות אחרת העומדת בפני החברה היא להוריד את המחירים שלה. החברה יכולה לעשות זאת מבלי להיות רווחית פחות ממתחרותיה, שכן בסיס העלויות שלה נמוך יותר. אם החברה תבחר באפשרות זו, הרי שהיא תציע ללקוחותיה מוצרים או שירותים המקנים את אותה התועלת שהמוצרים או השירותים של מתחרותיה מקנות, אך במחיר נמוך יותר. לחברה כזו יש יתרונות עלות והיא אמורה להשתלט על השוק, או לכל הפחות להגדיל משמעותית את נתח השוק שלה, שכן היא מציעה מוצרים ושירותים דומים לאלה של מתחרותיה אך במחיר זול יותר. גם בהקשר של מקרה קיצון זה, השורה התחתונה היא שהחברה יכולה ברצונה להגדיל את נתח השוק שלה וברצונה להגדיל את רווחיה, או לשלב בין שניהם בזכות הערך שבסיס העלויות הנמוך יותר של מוצריה או שירותיה מקנה.

המסקנה העולה מהניתוח לעיל היא שכל עוד חברה יכולה ליצור ערך יותר גדול ממתחרותיה, כלומר שהפער בין התועלת שהמוצרים והשירותים שלה מקנים ללקוחות לבסיס העלויות שלה יהיה גדול יותר מזה של מתחרותיה, היא יכולה לשלוט בשוקים שבהם היא פועלת (בהיבט של הגדלת נתח השוק שלה על חשבון מתחרותיה), או להרוויח יותר מהן.

להעלות את התועלת הנתפשת של המוצרים והשירותים של החברות ללקוחותיהן. למעשה, התמקדות בהיבטי ESG מאפשרת לחברות גם להרחיב את מעגל הלקוחות שלהן וגם לגרום להם לשלם יותר על המוצרים והשירותים, ובכך לצמוח בקצב גבוה יותר.

## התמקדות ב־ESG והפחתת עלויות

באופן דומה, ישנם אלמנטים רבים המאפשרים לחברות שהן ESG Friendly להפחית את העלויות הכרוכות בייצור ובאספקת המוצרים והשירותים שלהן ללקוחותיהן. הפחתת עלויות זיהום סביבה יכולה להוביל להפחתת עלויות סילוק האשפה של חברה ועלויות עמידה בדרישות ותקנים (למשל, עלויות הכרוכות בהכנת דיווחים לרשויות), ובכך להוביל להפחתת עלויותיה הכלליות. בצורה דומה, התייעלות בצריכה אנרגטית (חימום, קירור, תאורה) עוזרת להפחית את העלויות הכלליות של חברות. נוסף על כך, התמקדות ב־ESG מאפשרת להפחית עלויות עובדים, שכן עלויות הגיוס של עובדים תרדנה (משום שיותר עובדים ירצו לעבוד עבור החברה), ואלה שיגויסו יהיו **מחויבים ופרודוקטיביים יותר**.

יתר על כן, חברות שהן ESG Friendly מפחיתות סיכונים שונים, אשר התממשותם עלולה לגרום עלויות כבדות. סיכונים אלה יכולים להיות סיכונים פיזיים למשאבים ולשרשראות אספקה (סיכוני הצפות או שריפות, למשל), סיכוני חבות משפטית (תביעות של חברות מזהמות או כאלה שמוצריהן פוגעים בבריאות, למשל), וסיכוני מעבר (transition), במקרה שבו רגולציות לשמירה על איכות הסביבה או היבטים חברתיים שונים צפויות להתרחש. חברות אשר תהיינה מוכנות לשינויים צפויים ברגולציה (חיוב על עלויות פליטת פחמן, למשל) תהיינה בעלות עלויות נמוכות יותר מאשר מתחרותיהן, ובכך תיצורנה יתרון תחרותי עבור עצמן.

נוסף על כך, במקרים מסוימים צפויות החברות האלה אף ליהנות מסובסידיות ממשלתיות בשל עמידתן ברגולציות מסוימות, ובכך להפחית את עלויותיהן עוד יותר (Henisz, Koller & Nuttall, 2019). למעשה, כל עוד העלויות הכרוכות בהתמודדות עם הסיכונים האלה נמוכות מהעלות שתושט על החברה במקרה שבו אחד הסיכונים יתממש, יש היגיון כלכלי לנקוט אסטרטגיות שנועדו למנוע פגיעה בערך שחברה יוצרת בשל עליית העלויות שלה בהתממשות סיכונים אלה. למעשה, חברות שהן ESG Friendly יכולות להפחית את עלויות גיוס ההון שלהן לא רק כי הן אטרקטיביות יותר לגופים פיננסיים המעריכים היבטים אלה, אלא גם כי הן יכולות להראות למלווים שפרופיל הסיכון שלהן נמוך יותר, ובכך להפחית עלויות ריבית וכד'. באופן כללי, הרעיון הוא שלחברות המתמקדות בהיבטים סביבתיים וחברתיים וביצירת ממשל תאגידי תקין, יש יתרון בגיוס הון זול יותר ובהפחתת עלויות נוכחיות וצפויות של רגולציה, ולכן הן בעלות עלויות נמוכות יותר מאשר מתחרותיהן (Serafeim, 2023).

## התמקדות ב־ESG ויתרון תחרותי בר־קיימא

פועל יוצא של הדיון לעיל הוא שחברות שהן ESG Friendly יכולות באמצעות התמקדות ב־ESG להגדיל את התועלת שהמוצרים והשירותים שלהן מספקים, ובכך להקטין את העלויות שלהן. כל עוד

לכן, בבואנו לבחון את ההשפעה של התמקדות בהיבטי סביבה, חברה וממשל תאגידי של ביצועי חברות ועל היתרון התחרותי ארוך הטווח שלהן, מן הראוי לאמץ גישת עלות-תועלת. המשמעות של גישה זו היא שאם התועלות הנוספות או הפחתת העלויות שחברות יכולות להשיג בהיותן ESG Friendly, בניכוי העלויות הנגרמות כתוצאה מהוצאות על פעילות בתחומי ESG (עלות התאמות של מערכים, עלות מדידות וסקרים וכד') – הן אלה שתכתבנה באיזו מידה להיותן ESG Friendly תורמת לערך החברה. כל עוד התמקדות בהיבטי ESG תשפר את יחס העלות-תועלת של חברות, הרי שהיא תורמת ליצירת ושימור יתרונות תחרותיים ארוכי טווח. ברגע שהיא משיטה על החברה עלויות הגבוהות מהתועלות, הרי שהיא פוגעת ביתרונות תחרותיים אלו. במידה רבה, ניתן לחשוב על התמקדות בהיבטי ESG כעל משאב לא מוחשי שחברות יכולות להשתמש בו ליצירת תועלת ללקוחות או הפחתת עלויותיהן, אשר כמו כל משאב לא מוחשי אחר (איכות ההנהלה, תרבות ארגונית, חדשנות וכד'), הוא יכול להעלות את הערך ארוך הטווח שהחברה יוצרת (Edmans, 2023).

## התמקדות ב־ESG והגדלת תועלת

ישנם אלמנטים רבים המאפשרים לחברות שהן ESG Friendly להגדיל את התועלת הממוצעת שאותה מספקים המוצרים והשירותים של החברות האלה ללקוחות, ולכן גם את מוכנותם לשלם עבורם. לחברות המתמקדות בהיבטים סביבתיים וחברתיים ובעלות ממשל תאגידי תקין, יש יתרון במשיכת לקוחות אשר חשובים להם ההיבטים האלה, ולכן חברות שהן ESG Friendly יכולות ליצור תועלת גבוהה יותר מאשר מתחרותיהן (Serafeim, 2023). התמקדות ב־ESG מאפשרת לחברות להיות חדשניות יותר, ובכך להעלות את התועלת שמוצריהן ושירותיהן יוצרים ללקוחות. הרעיון הוא שבאמצעות ייצור של מוצרים ושירותים ידיותיים לסביבה ולחברה, חברות מצליחות ליצור תועלת עודפת עבור נתח מספיק גדול של לקוחות.

במקביל, התמקדות ב־ESG מאפשרת להגדיל את המוניטין שלהן בשוק כתוצאה מהתייחסות משמעותית להיבטים אלה (Iskander et al., 2023), כך שגם אם כרוכות עלויות נוספות בייצור של מוצרים ושירותים כאלה, עדיין התועלת הנוצרת גבוהה מהעלויות. העלאת מוניטין צפויה להעלות את המוכנות של לקוחות לרכוש את מוצרי ושירותי חברה, ולעיתים אף לשלם עליהם יותר בהשוואה לחברות שהמוניטין שלהן ייפגע בשל חוסר התייחסות מספיק להיבטי ESG. הדבר נכון בשווקי צרכנים (Business to Customer), אבל גם בשווקים מוסדיים (Business to Business), למשל חברה שלה מוניטין גבוה בגלל היותה ESG Friendly מגדילה את סיכוייה להיות ספק מועדף לחברות שבעצמן מנסות להיות יותר ESG Friendly.

התועלת הנוצרת ללקוחות על ידי חברות שהן ESG Friendly יכולה להיות בהיבטים שונים, חלקם שלובים זה בזה. מגוון התועלות האלה יכול לנוע מתועלות בריאותיות (ברכישת מזון אורגני, למשל) ועד לתועלות המבטאות סטטוס מסוים (ברכישת מכונית חשמלית יוקרתית, בקבוק שתייה רב־פעמי נחשב או מותג אופנה "ירוק", למשל). באופן דומה כל חדשנות טכנולוגית ועסקית המאפשרת צריכה מופחתת של אנרגיה, מים וחומרים צפויה

וחוסר יעילות במערכיהן. בפועל, אין תבנית אחידה ליישום היבטי ESG, וכל חברה צריכה למצוא דרך ייחודית משלה ליצירת ערך מ-ESG וללכידתו, בהתבסס על האסטרטגיה הכוללת שלה והתחרות העומדת בפניה. בטווח הארוך צפוי שבעלי המניות יעריכו באופן חיובי חברות שידעו ליישם היבטי ESG בהחלטותיהן העסקיות, כך שהערך שאותו הן יוצרות גדל.

## רשימת מקורות

- Berchicci, L., & King, A.A. (2022). Corporate Sustainability: A Model Uncertainty Analysis of Materiality. *Journal of Financial Reporting*, 7(2), 43–74.
- Blake, L. (2020, Oct. 5). *RE: Proposed Rule on Fiduciary Duties Regarding Proxy Voting and Shareholder Rights (RIN 1210-AB9)*. Letter from Office of Regulations and Interpretations.
- Crasi, T. (2015, April 30). *Hearing on Energy Efficiency Legislation*. Testimony on Behalf of the National Association of Home Builders Before the Senate Committee on Energy and Natural Resources.
- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Edmans, A. (2023). The End of ESG. *Financial Management*, 52(1), 3–17.
- Gore, A., & Blood, D. (2011, Dec. 14). A Manifesto for Sustainable Capitalism: How Business Can Embrace Environmental, Social and Governance Metrics. *Wall Street Journal*.
- Henisz, W., Koller, T., & Nuttall, R. (2019). Five Ways That ESG Creates Value. *McKinsey Quarterly*, 4, 1–12.
- Iskander, S., Goerzen, A., Asmussen, C.G., & Hashai, N. (2023). On Socially Responsible GVC Governance Structures: Outsourcing vs. Internalization in the First Mile. In *AIB 2023 Annual Meeting: International Business Resilience Under Global Disruptions* (p. 188). Academy of International Business.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 235–256.
- King, A., (2024). *Do Sustainable Companies have Better Financial Performance? Revisiting a Seminal Study*. SSRN.
- Lee, A.H. (2020). Playing the Long Game: The Intersection of Climate Change Risk and Financial Regulation. *Keynote Remarks at PLI's 52nd Annual Institute on Securities Regulation*.
- Serafeim, G. (2023). ESG: From Process to Product. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, No. 23-069.
- Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2022). Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published Between 2015–2020. *NYU, ESG and Performance*.

הן מצליחות לעשות זאת בצורה יותר טובה מאשר מתחרותיהן, קיימת הלימה מלאה בין התמקדות ב-ESG ויצירת יתרון תחרותי בר-קיימא. ישנן מגוון דרכים שבהן חברות יכולות ליצור יתרונות תחרותיים כאלה; חלקם הם פועל יוצא ישיר של הדוגמאות שנדונו לעיל (משיכת עובדים מוכשרים ולקוחות, הפחתת עלויות אשפה, אנרגייה ועובדים וכד') וחלקם יכולים להיות יותר מתוככמים.

כך, למשל, יצרני סחורות (commodities) שמתקשים ליצור תועלת עודפת ביחס למתחריהן, או להיות בעלי בסיס עלויות נמוך יותר, יכולים לנצל יתרונות ראשוניות בהערכות הרגולציה צפויה בתחום ה-ESG על ידי ביצוע מחקר ופיתוח מתאים, או בנייה מחדש של שרשרת הערך שלהן כדי שתתאים למעבר ל-ESG, ובכך לשפר את מצבן ביחס למתחרותיהן. במקרה כזה הערכות מוקדמות יכולה לחסוך עלויות המרה גבוהות שאליהן יהיו חשופים המתחרים, ובכך ליצור יתרון עלות לחברה. יצרנים כאלה יכולים אף להיות פרואקטיביים, וליצור לובי שיעודד את הרשויות לחוקק חוקים שהם פרוסביבטיים או פרוחברתיים, אם הם סבורים שהם מוכנים יותר לחוקים ורגולציות כאלה מאשר מתחריהם. עם זאת, חשוב לזכור כי הדוגמה הנ"ל בעיקר מאפשרת לחברות ליהנות מיתרונות הראשוניות בהערכות הרגולציה צפויה בתחום ה-ESG בטווח הקצר ולא צפוי שתוביל ליתרונות תחרותיים ארוכי טווח.

מהאמור לעיל נובע שעל חברות לבדוק אילו הנחות יסוד – הקשורות ליצירת ערך גדול יותר באמצעות התמקדות ב-ESG על ידי יצירת תועלת עודפת, הפחתת עלויות או שילוב של שניהם – מתקיימות בשווקים שבהם הן פועלות. נדרש בירור יסודי אם יש פלח שוק מספיק גדול המוכן לשלם פרמיה על מוצרים ושירותים שהם ESG Friendly, מהו היקף החיסכון בעלויות שהתמקדות ב-ESG יכולה להביא, וכן עד כמה קשה, יקר ואיזדאי עבור מתחריהן לחקות אותן, ובכך לבטל למעשה את הערך העודף שאותו הן יוצרות. בירור כזה אמור להכתיב אילו השקעות וצעדים בתחום ה-ESG נכון לחברה כזו או אחרת לעשות על מנת להגדיל את הערך שאותו היא יוצרת.

## סיכום ומסקנות

המסקנה המרכזית של נייר עמדה זה היא שלטענות הגורסות כי ככל שחברות הן יותר ESG Friendly הן צפויות להיות בעלות יתרונות תחרותיים ארוכי טווח, אין בסיס תיאורטי מוצק. התמקדות ב-ESG צריכה להתבסס על ניתוח עלות-תועלת, ולא על הגישה שככל שחברה תהיה יותר ESG Friendly, כך גם ישתפרו ביצועיה הפיננסיים והיתרונות התחרותיים שלה. כל עוד התמקדות ב-ESG משרתת את יחס העלות-תועלת, היא אכן תהיה בסיס ליצירת יתרונות תחרותיים, אבל ברגע שהעלויות תעלינה על התועלות זה לא יהיה המצב (Jensen, 2002). יוצא מכך שצריכה להיות שונית בין ענפית ובין חברות במידה שבה הן שואפות להיות ESG Friendly.

תנועת ה-ESG כבר מבוססת בנוף העסקי וספק אם תיעלם. מעבר להיבטים האידיאולוגיים הקשורים ליישום היבטי ESG, יישום נכון שלהם צריך להדגיש עקרונות מבוססים לניהול בריא של עסק והבטחת יתרון תחרותי ארוך טווח. מיקוד נכון בהיבטי ESG יכול לשפר את שביעות הרצון של הלקוחות, להגדיל את מוכנותם לשלם על המוצרים והשירותים שמציעות החברות, וכתוצאה מכך להגדיל את נתח השוק שלהן, במקביל לזיהוי הזדמנויות להפחתת עלויות