
Ангажирането на стейкхолдърите (Stakeholder Engagement) – ядрото на стратегията за мениджмънт на стейкхолдърите при въвеждане и развитие на интелигентно земеделие в България¹

Иван Боевски*, Красимир Костенаров**

*Нов български университет и Институт по аграрна икономика, Селскостопанска академия – София

**Нов български университет – София

E-mail: ivan.boevsky@gmail.com* /ORCID ID: 0000-0003-1696-0383

Резюме

Настоящата публикация се занимава с отговора на научноизследователския въпрос: Защо ангажирането на стейкхолдърите представлява ядрото на стратегията за мениджмънт на стейкхолдърите? За да отговорим на този въпрос, ние коментираме първоначално природата на ключовите за нашия отговор понятия, които са: „стратегия“, „стейкхолдър“ и „ангажиране на стейкхолдър“. На тази основа след това аргументираме отговора на зададения от нас въпрос, който се състои във факта, че основната цел както на стратегията на стейкхолдър мениджмънта, така и на ангажирането на стейкхолдърите, е постигане във всеки един момент от оперирането и развитието на организацията/проекта на така наречената „WIN-WIN-СИТУАЦИЯ“, която да създаде необходимите условия за устойчиво развитие, както общо, така и в частност, при въвеждането и развитието на интелигентното земеделие.

Ключови думи: ангажиране на стейкхолдърите; стратегия за мениджмънт на стейкхолдърите; стейкхолдър; интелигентно земеделие

Stakeholder engagement – a core element of a stakeholder management strategy in smart crop implementation

Ivan Boevsky*, Krasimir Kostenarov**

*New Bulgarian University and Institute of Agricultural Economy, Agricultural Academy – Sofia

**New Bulgarian University – Sofia

E-mail: ivan.boevsky@gmail.com* /ORCID ID: 0000-0003-1696-0383

Citation: Boevsky, I., Kostenarov, K. (2023). Stakeholder engagement – a core element of a stakeholder management strategy in smart crop implementation. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 68(1), 12-19 (Bg).

Abstract

This publication addresses the research question: Why is stakeholder engagement at the core of a stakeholder management strategy? To answer this question, we comment first on the nature of the key concepts for our answer, which are “strategy”, “stakeholder” and “stakeholder engagement”. On this basis,

¹ Настоящата публикация е изготвена във връзка с проект “Интелигентно растениевъдство“, финансиран от Министерство на науката и образованието, договор № 0419-78/10.12.2020 г.

we then argue the answer to the question we asked, which consists in the fact that the main goal of both the stakeholder management strategy and the engagement of stakeholders is the achievement at every moment of the operation and development of the organization/project the so-called "WIN-WIN-SITUATION", which would create the necessary conditions for sustainable development both in general and in particular in the introduction and development of smart agriculture.

Key words: Stakeholder Engagement; Stakeholder Management Strategy; Stakeholder; Smart Crop Agriculture

Въведение

Откакто Freeman (1984) повдигна темата за стейкхолдърите и техния мениджмънт, тази тема много бързо набра скорост и оттогава е непрестанно във фокуса на теоретично и практическо доразвиване и използване в световен мащаб (MacArthur and John, D., 1997; ODA, 1996; PMBOK, 2021; Jones, T. M., 1980; Alkhafaji, A. F., 1989; Thompson, J. K., Wartick, S. L., and Smith, H. L., 1991; Carney, S., Whitmarsh, L., Nicolson-Cole, S. and Shackley, S., 2009; Roeder, T., 2013; Gillilant, P., 2007). От този тренд не изостава както българската наука (например: Боевски, 2020; Bоеvsky, I., Atanassova-Kalaydzhieva, T., Kalchev, E., 2022), така и българската практика².

Естествено това развитие не е случайно, защото дори и най-периферните стейкхолдъри биха могли да окажат твърде голямо влияние, особено върху устойчивото развитие на организациите/проектите. С това влияние е необходимо да бъдат наясно организациите/проектите и непрестанно да го имат предвид, и да го менажират. Ядро на този непрестанен процес представлява ангажирането на стейкхолдърите³. Това разбиране е свързано в частност и с работата на нашия екип по проект „Интелигентно земеделие“ в България.

Затова ние си поставяме за цел да отговорим на следния научноизследователски въпрос: Защо ангажирането на стейкхолдърите представлява ядрото на стратегията за ме-

ниджмънт на стейкхолдърите? За да отговорим на този въпрос, коментираме първоначално природата на ключовите за нашия отговор понятия, които са „стратегия“, „стейкхолдър“ и „ангажиране на стейкхолдъри“. Това е необходимо, защото, както много често се случва в изследванията, свързани с икономика, бизнес, предприемачество, мениджмънт и маркетинг, понятията се използват разводнено. На тази основа след това аргументираме отговора на зададения от нас въпрос и завършваме с обобщение и заключение.

Ключови за разработката понятия

Ключовите за нашата разработка понятия са: стратегия, стейкхолдъри и ангажиране на стейкхолдърите. По-долу дискутираме тяхната природа.

За да изясним природата на едно понятие, е необходимо да разгледаме неговите дефиниции, тъй като те представляват едновременно както нейната рамка, така и нейното ядро. В допълнение на това, човешката природа е устроена така, че настойчиво да изисква и неотклонно да търси дефиниране на всяка концепция. Както много често се случва с термините в мениджмънта, маркетинга и икономиката, които са привнесени от други науки, те имат много и то различни дефиниции, което прави тяхното дефиниране предизвикателно.

Природа на понятието „стратегия“

Тъй като понятието „стратегия“ възниква и произлиза от военното дело и впоследствие влиза в речника на бизнеса, Kotler et al. (2010, 5) твърдят, че стратегията е понятие, което не е лесно за описване и характеризирание. Спо-

² Значителен брой български правителствени, неправителствени и бизнес организации прилагат инструментариума на стейкхолдър мениджмънта.

³ Всичко казано по-горе за стейкхолдър мениджмънта важи и за ангажирането на стейкхолдърите (Andriof et al., 2002; Phillips, 1997; Greenwood, 2007; Chinyio & Akintoye, 2008; FAO, 2021; World Bank, 2018).

ред тях първо трябва да бъде разбрано значението на думата във всичките ѝ аспекти, преди да може да се развие индивидуално усещане за стратегия, което постепенно се подобрява всеки път, когато я прилагате на практика. Следователно това индивидуално усещане не представлява окончателно определение, а само основно разбиране, което може да се развие само от индивид, и то за всеки отделен случай.

The Economist (от 20 март 1993 г.) кратко и ясно дава актуалното състояние на природата на понятието: „Никой не знае какво е стратегия!“ . През 2010 Kotler et al. (2010, 6) обобщават, че до тогавашния момент не е направена дори и крачка напред. Дори точно обратното, множеството изследвания, проведени през последните години – освен че създават няколко добри практически подхода – все повече замъгляват представата ни за това какво всъщност представлява стратегията. В тази връзка те дават добре познатия пример: Точно, както често не можем да видим гората от дърветата, така вече не може да се различат важните и ядрови характеристики на стратегията поради множеството, често крайно дивергиращи стратегически концепции, които съществуват. Този факт, свързан и с непрекъснатото, и изключително бързо нарастващия поток от информация, и все по-динамичните глобални пазари, за компаниите става все по-трудно да формулират и изберат „правилната“ или „успешната“ стратегия.

Дори се появяват все повече твърдения, посочващи опасността от „парализа чрез анализ“. Това показва, че сме изправени пред специфичната необходимост от вземане на стратегически решения, управляваме сложността и неопределеността на базата на прекалено изобилие от анализи и инструменти, които повече ни объркват, отколкото ни помагат да формулираме и изберем адекватната стратегия. Стига се и до крайността да се появяват консултантите, съветващи да не си правим труда да интегрираме стратегическите концепции в контекста на планиране на фирмената дейност. Други пък предлагат модела “COPY-PASTE”, който постулира следното: да раз-

берем и копираме стратегиите на успешните компании, което прави въпроса за точната дефиниция неуместен. Обобщавайки нашите наблюдения в тази област, бихме могли да обобщим, че това, което констатира The Economist през 1993, и потвърдено през 2010 от Kotler, и в края на 2022 г. не е помръднало дори с крачка напред.

Това, което изложихме по-горе не означава, че не се търсят различни възможни изходи от тази дефиниционна неопределеност и множественост на понятието стратегия, и не се оформят различни направления, търсещи изход.

Едно такова направление е англо-американското, което фокусира дефинирането на стратегията инструментално и практически насочено. То цели да направи практически ориентирани инструменти, достъпни за тези, които се нуждаят от тях в работата си. Тук се визират различните видове мениджъри и членове на бордове на организации, тъй като вече стратегиите и стратегическото мислене се прилагат не само в бизнес организациите. Това направление приема Performance на организацията като емпиричен индикатор за стратегията. Погледнато ретроспективно, превъзходната възвръщаемост показва добра стратегия. Оттук примерът с бизнеса е: ако една компания в дадена индустрия постоянно постига по-висока възвръщаемост от своите конкуренти, тя е избрала правилната стратегия.

На базата на всичко коментирано до момента бихме могли да открием няколко аспекта, свързани с природата на стратегията:

➤ Стратегията е основен курс на действие, чрез който една организация се свързва със своята среда, особено с външните фактори, за да улесни всички действия, свързани с постигането на своите цели;

➤ Стратегията е комбинация от вътрешни и външни фактори. За да се отговори на възможностите и заплахите, предоставени от външните фактори, вътрешните фактори се съпоставят с тях;

➤ Стратегията е комбинация от действия, насочени към изпълнение на определено ус-

ловие, решаване на определени проблеми или постигане на желана цел. Тези действия са разнородни за различните ситуации;

➤ Поради зависимостта си от променливите на околната среда, стратегията може да включва на пръв поглед противоречиви действия. Една организация може да предприеме такива действия или едновременно, или с определен интервал от време. Например една фирма се занимава със закриване на част от своя бизнес и в същото време разширява някои;

➤ Стратегията е ориентирана към бъдещето. Необходими са стратегически действия за нови ситуации, които не са възниквали преди в миналото.

➤ Стратегията изисква някои системи и норми за нейното ефективно приемане във всяка организация;

➤ Стратегията предоставя обща рамка за насочване на мисленето и действията на компанията;

➤ Целта на стратегията е да се определи и съобщи картина на предприятие чрез система от основни цели и политики. Стратегията се занимава с единно насочване и ефективно разпределение на ресурсите на организацията. Една добре изготвена стратегия ръководи мениджърското действие и мислене. Осигурява интегриран подход за организацията и спомага за справяне с предизвикателствата на околната среда.

Обобщавайки всичко, което анализирахме по-горе с цел характеристика на природата на понятието стратегия и нейното дефиниране, по-долу ще представим различните модели, които се използват в тази връзка:

(1) Отъждествяване на стратегията с „общ“, „всеобхватен“ или „генерален“ план и на тази база дефинирането ѝ като такъв план. Стратегическото планиране може да бъде подходящо като мисловен процес за интегриране и осигуряване на организирано представяне на всички стъпки за мениджмънт. Но то не дава никаква индикация за степента на потенциалния успех на избраната стратегия – внушава сигурност на вземащите решения, но не гарантира успех. Следо-

вателно, ако искат да се доближат до въпроса за успеха на дадена стратегия, лицата, вземащи решения, първо трябва да възприемат разнообразна гама от перспективи чрез прилагане на стратегически инструменти. Само тогава те ще имат разбиране за всички слоеве на стратегията, предоставяйки им цялостна качествена оценка на ситуацията и по същество обективна помощ за вземане на решения за избор на стратегия;

(2) **Операционализиране** на дефиницията, което всъщност се припокрива в много голяма степен с англо-американското дефиниране;

(3) Дефиницията се свързва с **индивидуалното разбиране на значението** на думата във всичките ѝ аспекти, преди да може да се **развие индивидуално усещане** за стратегия. Едва след това то може да се дефинира, но тази дефиниция е индивидуална;

(4) Често се приема, че значението на понятието „стратегия“ се **подразбира от само себе си или, че самият термин дава достатъчна информация за своето съдържание и граници**;

(5) Съществуват школи, които дефинират „стратегия“ **по начин, отговарящ на техните цели, или приемат различни дефиниции, които отговарят на целите на тяхното проучване**.

(6) Има и такива изследователи, които **комбинират части или компоненти от различни дефиниции, конструирайки такава дефиниция**, която отговаря на техните цели;

(7) Значителен брой изследователи и академични преподаватели се опитват да **изградят нова широка или тясна дефиниция въз основа на идентифицирането на ключови елементи и техните взаимовръзки, или да изберат съществуваща дефиниция, която най-точно съответства на тяхното разбиране и представа**.

Ние, обобщавайки всичко, което коментирахме до момента, извеждаме следните важни компоненти, характеризиращи природата на стратегията:

(1) Визионерство;

(2) Дългосрочно целеполагане;

- (3) Устойчив успех;
- (4) Конкурентно предимство;
- (5) Вектор/направление;
- (6) Синергия.

Избирайки подход номер 7, ние конструираме следната работна дефиниция, която ще използваме в рамките на нашия проект:

„Стратегията представлява сложна концепция, даваща широката посока и обхват, които една организация е необходимо да следва в дългосрочен план. Така организацията постига предимства в променяща се среда, посредством конфигурация на своите ресурси и компетенции, включвайки много различни процеси и операции по такъв начин, че да удовлетвори очакванията на своите клиенти и останалите стейкхолдъри. Реализацията на стратегията изисква правилно, задълбочено и последователно прилагане на стратегически мениджмънт“.

Природа на понятието „стейкхолдъри“ (Stakeholders)

Boevsky, I., Atanassova-Kalaydzhieva, T., Kalchev, E. (2022, p. 7) анализирайки различните дефиниции, правят следното заключение: „... понятието „стейкхолдъри“ се използва като **интегрален и комплексен термин**, който да даде описание на **индивиди, групи, организации и техни мрежи и обединения**, които имат интерес към организация/проект, и могат да мобилизират ресурси, за да повлияят по определен начин на нейната/неговия резултат. Това са и причините за понятието „стейкхолдър“ да **няма единна, общоприета и общовалидна дефиниция**. Всички дефиниции, въпреки различията си, показват недвусмислено и еднозначно своя **актьорски центриран фокус**“.

За да бъде избягнато това състояние, ние идентифицирахме три основни модела, които се използват в научните и академични изследвания:

(1) Някои изследвания приемат, че значението на понятието „стейкхолдър“ се подразбира от само себе си или че самият термин дава достатъчна информация за своето съдържание и граници;

(2) Други изследвания на понятието „стейкхолдър“ го дефинират по начин, който отговаря на техните цели, или приемат различни дефиниции, които отговарят на целите на тяхното проучване. Има и такива изследователи, които комбинират части или компоненти от различни дефиниции, конструират такава дефиниция, която отговаря на техните цели;

(3) Има също така голям брой изследователи, които се опитват да изградят нова широка или тясна дефиниция въз основа на идентифицирането на ключови елементи и техните взаимовръзки, или да изберат съществуваща дефиниция, която най-точно съответства на разбирането на авторите.

Ние, използвайки третия подход, приемаме дефиницията, дадена от Boevsky, I., Atanassova-Kalaydzhieva, T., Kalchev, E. (2022, p.7):

„Стейкхолдърите на организация/проект представляват **актьори, които са активно включени в организацията/проекта, или чиито интереси биха могли да бъдат положително и/или отрицателно засегнати/повлияни от оперирането, и/или резултата на съответната организация/проект, или тези актьори биха могли положително и/или отрицателно да засегнат/повлияят оперирането и/или резултата на съответната организация/проект. Такива актьори биха могли да бъдат както отделни хора/лица (физически лица) и/или група от хора (физически лица/движения/организации), така и мрежи от лица и/или групи от лица (алианси на тези лица и/или групи от лица)**“.

Природа на понятието „ангажиране на стейкхолдърите“ (Stakeholder Engagement)

Подобно на характеризирането на природата на понятието „стейкхолдър“ и понятието „ангажиране на стейкхолдъри“ няма единна, валидна за всички изследвания и научни публикации, дефиниция и оттам характеристика на неговата природа. Този факт е резултат от неговия многоаспектен, многопластов

и комплексен характер, който е във фокуса на различни научни дисциплини (Voevsky, I., Atanassova-Kalaydzhieva, T., Kalchev, E., 2022, pp. 11). Затова ангажирането на стейкхолдърите има различни както по-тесни, така и по-широки дефиниции. Подходите за решаване на този научен, изследователски и практически проблем са идентични с трите идентифицирани подхода при характеристиката на природата на понятието „стейкхолдър“. Тъй като ние сме последователни при избора на подходи, отново използваме третия подход и конструираното от Voevsky, I., Atanassova-Kalaydzhieva, T., Kalchev, E. (2022, pp. 11) *хоризонтално работно определение*:

„Ангажирането на стейкхолдърите представлява непрекъснат и повтарящ се положителен процес на изграждане на трайни връзки между стейкхолдърите чрез тяхното активно и креативно включване, и участие в операциите, реализирани от организация/проект. Това включване и участие е централно за създаването на ценност/стойност, основана на взаимност, отдаденост, доверие и кооперативност, което създава условия за успешно изпълнение на стратегията на стейкхолдърите и устойчивото развитие на организацията/проект“.

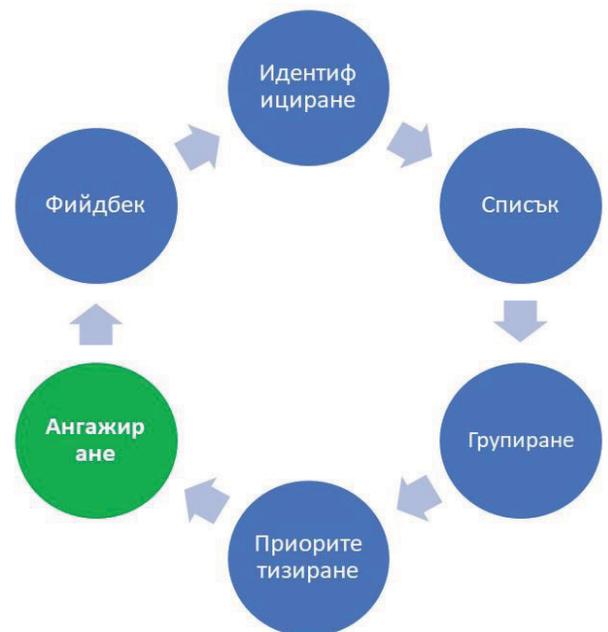
Ангажирането на стейкхолдърите като ядрови процес на имплементиране на стратегията за мениджмънт на стейкхолдърите

Както може да бъде видяно от фиг. 1, процесът на имплементиране на стратегията за мениджмънт на стейкхолдърите е комплексен и преминава през много фази/компоненти, от една страна, и от друга – е револвиращ, което означава, че на определени периоди се прави калибриране и, ако се прилага за проект, той продължава през цялостния негов жизнен цикъл.

Фигура 1 показва също, че ангажирането на стейкхолдърите е само един от компонентите от цикъла на имплементиране на стратегията за мениджмънт на стейкхолдърите. За разлика от другите фази/компонен-

ти, първият контакт, и с него ангажирането на стейкхолдърите, много често започва още в предпроектната фаза и от този момент той е постоянен и непрекъснат. В значителен брой от проектите ангажирането в различни форми продължава и след приключване на жизнения цикъл на проекта. Тази добра и успешна практика е необходимо да бъде интернализирана както от земеделските предприятия/ферми, така и от министерства, които са свързани с въвеждане и развитие на интелигентно земеделие в България.

Според нашия екип основната цел на ангажирането на стейкхолдърите е постигане във всеки един момент от оперирането и развитието на организацията/проекта на така наречената „WIN-WIN-СИТУАЦИЯ“. Перманентното реализиране на такава ситуация създава необходимите условия за устойчиво развитие както на проект, така и на организация. Тази „WIN-WIN-СИТУАЦИЯ“ ние наричаме „ИДЕАЛНО-ТЕОРЕТИЧНА“. Тя е идеално-теоретична, защото на практика е почти не-



Фиг. 1. Цикъл на имплементиране на стратегията за мениджмънт на стейкхолдърите
Fig. 1. Stakeholder management strategy implementation cycle

Източник:/Source: Собствена фигура./Own figure.

възможно през целия жизнен цикъл на организацията/проект, тя да бъде на 100% постигната. Въпреки това, тя е изключително подходящ модел, към който всяка една организация/проект би трябвало да се стреми. Това естествено се случва чрез използване на богатия арсенал от инструменти, предлагани от ангажирането на стейкхолдърите. Това важи и би трябвало да се използва и при въвеждането и развитието на интелигентното земеделие. Всичко гореизложено превръща ангажирането на стейкхолдърите, изобщо и в частност при въвеждането и развитието на интелигентното земеделие, в **ядрови инструментариум на стейкхолдър-мениджмънта**.

Обобщение и заключение

Основната цел на стратегията на стейкхолдър мениджмънта, според нашия екип, е постигане във всеки един момент от оперирането и развитието на организацията/проект на така наречената „**WIN-WIN-СИТУАЦИЯ**“, която да създаде необходимите условия за устойчиво развитие както общо, така и в частност, при въвеждането и развитието на интелигентното земеделие. Такава е и базовата цел на ангажирането на стейкхолдърите, което, заедно с неговото перманентно приложение, го превръща в ядро на стратегията за стейкхолдър-мениджмънта.

Естествено този ядрови инструментариум е многоаспектен и затова използва различни стратегии за ангажиране, комуникиране, информизиране, създаване на лоялност, адекватна стейкхолдър мрежа и дори сравнително често партньорства, които ще бъдат обект на наши бъдещи публикации и изследвания, особено в рамките на проекта, свързан с въвеждане и устойчиво развитие на интелигентното земеделие в България.

Литература

Boevsky, I. (2020). The Role of Stakeholder Management for the Development of Bulgarian Credit Cooperatives. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 65(1), 31-57 (Bg).

Boevsky, I., Atanassova-Kalaydzhieva, T., Kalchev, E. (2022). Theoretical and methodological aspects of stakeholder engagement within the implementation and development of smart agriculture in Bulgaria. *Ikonomika i upravlenie na selskoto stopanstvo*, 67(1), 3-14 (Bg).

Boonstra, A. (2006). Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management*, 24(1), 38-52.

Bourne, L. (2005). Project relationship management and the Stakeholder Circle, PhD Thesis, Monash University, Australia.

Carney, S., Whitmarsh, L., Nicholson-Cole, S. A., & Shackley, S. (2009). A dynamic typology of stakeholder engagement within climate change research. *Tyndall Center for Climate Change Research, Working Paper*, 128.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati.

Chinyio, E. A., & Akintoye, A. (2008). Practical approaches for engaging stakeholders: findings from the UK. *Construction Management and Economics*, 26(6), 591-599.

Durham, E., Baker, H., Smith, M., Moore, E., & Morgan, V. (2014). The BiodivERsA stakeholder engagement handbook. *BiodivERsA, Paris*, 108.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston. First Edition.

Gillilant, P. (2007). What we need to know about Project Stakeholder Management, Proceedings of the Annual Symposium 2007 of the Project Management Institute Singapore.

Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74(4), 315-327.

Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California management review*, 22(3), 59-67.

Kennedy, R., Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., Manning, K. (2022). *Strategic Management*, Pamplin College of Business in association with Virginia Tech Publishing, Blacksburg Virginia, USA.

Kotler, F., Berger, R., Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management – What You Really Need to Know to Survive in Business*, Springer Verlag, Heidelberg, Berlin.

Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2005). The practitioner's handbook on stakeholder engagement. *Volume 2 of the Stakeholder Engagement Manual*.

MacArthur, John, D. (1997). Stakeholder Roles and Stakeholder Analysis in Project Planning: A review of approaches in three agencies - World Bank, ODA and NRI.

Bradford: University of Bradford, Development and Project Planning Centre.

Phillips, R. A. (1997). Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 51-66.

Roeder, T. (2011). *Managing Project Stakeholders*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

The Economist (1993), 20.03.1993.

Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in corporate social performance and policy*, 12(1), 207-230.

Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). A stakeholder analysis. *Health policy and planning*, 15(3), 338-345.

FAO. (2021). *Stakeholder Engagement Framework*, FAO.

ODA. (1995). "Note on Enhancing Stakeholder Participation in Aid Activities" Overseas Development Administration, Social Development Department London ODA

ODA. (1996). "Sharing Forest Management: key factors, best practice and ways forward" Overseas Development Administration, London, ODA.

Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fifth Edition, Newtown Square, PA.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Seventh Edition and the Standard for Project Management, Newtown Square, PA.

World Bank. (2018). *Environmental & Social Framework for IPF Operations*, First Edition.