

Санкт-Петербургский государственный университет  
Научно-исследовательский институт менеджмента

## **НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

К.В. Кротов  
**УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК:  
ИЗУЧЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ В КОНТЕКСТЕ  
ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ И  
МАРКЕТИНГА**

№ 10(R)–2007

Санкт-Петербург

2007

*К.В. Кротов. Управление цепями поставок: изучение концепции в контексте теории стратегического управления и маркетинга. Научные доклады № 10(R)–2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007.*

В докладе исследуются основы одной из самых динамично развивающихся концепций — управления цепями поставок (supply chain management). Анализируется развитие концепции за последние 20-25 лет, исследуются предпосылки развития концепции. Особое внимание уделено анализу развития концепции управления цепями поставок в контексте развития теории стратегического управления и маркетинга. Проанализированы взаимосвязи, тенденции и сделаны предположения о дальнейшем развитии и применении концепции.

*Кротов Константин Викторович* — аспирант кафедры маркетинга  
Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского  
государственного университета  
*e-mail:* [krotov@som.pu.ru](mailto:krotov@som.pu.ru)

© К.В. Кротов, 2007

Saint Petersburg State University  
Institute of Management

**DISCUSSION PAPER**

Konstantin V. Krotov  
**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT:  
STUDYING THE CONCEPT IN CONTEXT  
OF STRATEGIC MANAGEMENT THEORY  
AND THE THEORY OF MARKETING**

№ 10(R)–2007

Saint Petersburg  
2007

*Konstantin V. Krotov* Supply Chain Management: Studying the Concept in Context of Strategic Management Theory and the Theory of Marketing. Discussion Paper #10(R)–2007. Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2007.

The paper researches basis one of the most dynamically developing concepts during past decade - the concept of supply chain management (SCM). It contains developing of the concept during past 20-25 years, preconditions of its developing. Developing of the SCM in context of evolution of the theory of strategic management and marketing is a field of particular interest in the paper. The analysis is given to relationships and trends in SCM and hypotheses about further development of SCM are made.

*Krotov K.V.* — PhD Student, Marketing Department, Graduate School of Management, Saint Petersburg State University  
*e-mail:* [krotov@som.pu.ru](mailto:krotov@som.pu.ru)

© K. Krotov, 2007

## Содержание

Введение.....	6
Генезис концепции управления цепями поставок.....	8
Предпосылки формулирования концепции SCM .....	9
Развитие концепции SCM: интегрированный подход.....	12
Влияние развития теории стратегического управления .....	15
Влияние развития маркетинга.....	22
Обсуждение.....	25
Литература .....	26

## Введение

В последние два десятилетия одной из самых динамично развивающихся концепций, находящихся на стыке маркетинга, логистики и стратегического менеджмента была концепция управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM). Стратегический уровень управления цепями поставок был подтвержден многими исследователями, например, [Mentzer et al., 2001, p. 18] указывают, что управление цепями поставок, это «систематическая, стратегическая координация традиционных бизнес-функций внутри определенной компании и за ее пределами в цепи поставок, для улучшения долгосрочных показателей, как каждой отдельной компании, так и цепи поставок в целом». При этом концепция SCM все больше фокусируется на управлении взаимоотношениями с поставщиками и партнерами через призму интересов конечных потребителей. Это дает нам основание считать управление цепями поставок важным элементом при разработке стратегии фирмы, особенно ее маркетингового аспекта (ориентация на рынок и на клиента) в условиях современного сетевого подхода к бизнесу.

Причины бурного развития и расширения концепции управления цепями поставок, на наш взгляд, легко идентифицируются. Прежде всего, концепция управления цепями поставок сделала возможным расширение компетенций отдельных функций (маркетинга, логистики, закупок). Во-вторых, развитие концепции SCM обусловлено влиянием формировавшихся теорий в смежных областях. Важную роль сыграл процесс становления теории стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины и обособление ресурсной концепции. Также в понимании концепции управления цепями поставок критическим стал вклад современных теорий маркетинга: маркетинг взаимоотношений и сетевой подход в маркетинге. В-третьих, SCM вносит вклад в попытку ответить на важные управленческие вопросы: «Почему одни фирмы более успешны, чем другие?» и «Как сделать конкурентную фирму более успешной?» учитывая развитие современной теории стратегического управления. Концепция управления цепями поставок, следуя теории стратегического управления, которая, в свою очередь, отражает практику наиболее успешных компаний, стремится обеспечить всем необходимым инструментарием для координации действий компаний в цепи поставок в условиях современного бизнеса. Практический интерес менеджеров к этой области также очевиден: если в период расцвета вертикально интегрированных компаний вопрос о стабильности и качестве поставок и надежности поставщика не стоял, то сейчас с широким пулом поставщиков для успешной конкуренции компаниям жизненно необходима гарантия. Та-

кую гарантию разрозненные компании получают, вступая во взаимовыгодные долгосрочные отношения друг с другом, образуя в итоге (в идеале) цепочку ценности, которая максимизирует ценность конечного клиента. И, хотя, мы пока не можем ставить вопросы «Почему одни цепи поставок более успешны, чем другие?» и «Как сделать конкурентную цепь более успешной?» как главные в теории стратегического управления, тем не менее, в области целостного понимания фирм, участвующих в создании и распределении ценности для клиента доминирующее положение заняла именно концепция управления цепями поставок.

С начала 90-х гг. было опубликовано большое количество работ по управлению цепями поставок, причем с перспективы маркетинга<sup>1</sup>, с перспективы логистики<sup>2</sup>, с позиции концепции тощего производства<sup>3</sup>. Повышенный интерес мирового сообщества к тематике управления цепями поставок привел не только к большому количеству публикаций, но и к широкому диапазону мнений и конфликтных точек зрения. Доминирующее положение концепции управления цепочками поставок подтверждает даже такой факт, как изменение названия авторитетного сообщества «Совет по логистике» (The Council of Logistics Management, CLM) в «Совет профессионалов в области управления цепями поставок» (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP). Российские авторы<sup>4</sup> только начинают развивать тему управления цепями поставок, однако уже к настоящему вре-

---

<sup>1</sup> Для подробного ознакомления с концепцией SCM с точки зрения маркетинга см.: Mentzer J.T. 2004. *Fundamentals of Supply Chain Management: Twelve Drivers of Competitive Advantage*. Sage Publications: London; Christopher M. 2004. *Supply Chains: A Marketing Perspective*. In: New S., Westbrook R. (eds.) *Understanding Supply Chains*. Oxford: University Press. p. 23–42.

<sup>2</sup> Для подробного ознакомления с теорией логистики и концепцией SCM в рамках теории логистики, см.: Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. 2001. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». — 640 с. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. 2005. *Стратегическое управление логистикой: 4-е изд.* Пер. с англ. М.: Инфа-М. — XXXII, 797 с.

<sup>3</sup> Для подробного ознакомления связи закупок и концепции SCM, см.: Lamming R. 1996. Squaring lean supply with supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 16. No 2, p. 183–196.; Womack J., Jones D., Roos D. 1990. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.

<sup>4</sup> Иванов Д. 2005. *Логистика. Стратегическая кооперация*. СПб.: Питер; Бочкарев А. А., Кирина И. В. 2006. Интегрированные модели цепи поставок. *Логистика сегодня*. No. 6 (18). С. 344–359; Архипов А. В., Иванов Д. А. 2004. Управление цепями поставок в виртуальных предприятиях. *Логистика и управление цепями поставок*. №1. с. 36–40; Миротин Л. Б., Некрасов А. Г. 2003. *Логистика интегрированных цепочек поставок*. М.: Экзамен.

мени в России выпущен профессиональный журнал «Логистика и управление цепями поставок», переведена западная литература<sup>5</sup>. Также повышается интерес к управлению цепочками поставок со стороны практиков, о чем свидетельствуют публикации в практических журналах Секрет Фирмы, Эксперт, Компания, практические семинары и конференции («Эффективная логистика. Управление цепями поставок, сокращение издержек», Москва, 2006; «Рациональное управление цепями поставок», Москва, 2005).

Тем не менее, некоторые авторы отмечают относительную непроработанность отдельных вопросов, например, связь управления цепью поставок как философии и стратегии компаний с функциональными областями [Stank et al., 2005]. Также, на наш взгляд, пока достаточно мало обобщающих статей по проблематике SCM, которые бы анализировали развитие концепции SCM и делали выводы о ее развитии. В качестве примера подобной статьи мы можем отметить [Cooper et al., 1997] перевернувшей понимание управления цепями поставок, окончательно отделив ее от сферы логистики, однако она была написана сравнительно давно, поэтому требуется новый виток в развитии концепции.

Целью данного доклада является попытка обсудить перспективы развития концепции управления цепями поставок, проанализировав эволюцию развития концепции в рамках теорий стратегического управления и теории маркетинга.

Доклад разделен на пять основных частей: введение, генезис концепции управления цепями поставок (анализ развития концепции, обозначение ключевых понятий), влияние развития теории стратегического управления (основные вехи эволюции теории стратегического управления и их вклад в развитие концепции SCM), влияние развития маркетинга (вклад маркетинговых концепций в понимание SCM) и обсуждение (представлены выводы и заключения автора о возможностях развития концепции).

### **Генезис концепции управления цепями поставок**

Первое упоминание об управлении цепи поставок относят к статье консультантов [Oliver, Webber, 1982] «Supply-Chain Management:

---

<sup>5</sup> На русский язык переведены как классические труды, например Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д.Дж. 2001. *Логистика: интегрированная цепь поставок*. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». — 640 с. или Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. 2005. *Стратегическое управление логистикой: 4-е изд.* Пер. с англ. М.: Инфа-М. — XXXII, 797 с., так и более современные издания, например: Кристофер М., Пэк Х. 2005. *Маркетинговая логистика*. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Технологии».



Logistics Catches up with Strategy» («Управления цепями поставок: логистика вырастает до уровня стратегии») в сборнике под редакцией М. Кристофера «Logistics: The Strategic Issues» («Логистика: стратегические аспекты»). Отметим тот факт, что идея управления цепями поставок родилась из попытки расширить горизонт логистики до стратегического уровня с точки зрения ее компетенции и как результат выхода ее деятельности за рамки одной фирмы.

Определение, которое было дано Оливером и Вебером концепции SCM звучало следующим образом: «управление цепью поставок охватывает поток продукции от поставщика, сквозь производителя и каналы распределения к конечному покупателю». Это было первым определением термина, которое впоследствии было популяризовано уже другими авторами в течение очень короткого срока — на протяжении второй половины 80-х гг. Основная идея, заложенная в упомянутом определении — согласование деятельности компаний, участвующих в производстве продукции. Последующие определения не имели кардинальных отличий и основывались на эту ключевую идею.

### ***Предпосылки формулирования концепции SCM***

Такая формулировка и вообще появление идеи SCM в это время было вполне закономерным. *Во-первых*, макроэкономические характеристики мировой экономики периода 1980-х гг., называемой в разные годы стагнационной и стагфляционной, потребовали новых усилий специалистов по маркетингу [логистике и иных специальностей] для выработки специфических маркетинговых [логистических и иных] концепций, подходящих, с одной стороны, для условий «вялой» экономики, но, с другой, свидетельствовавших о качественно новом этапе развития данных дисциплин [Черенков, 2004, с. 8]. Под влиянием труда М. Портера [Портер, 2000], компании стремились найти, обозначить и закрепить свое конкурентное преимущество, что позже было обозначено как школа позиционирования в теории стратегического управления. Развитие идеи конкурентных стратегий, предложенной М. Портером, и ее приложение в маркетинге нашло отражение в давно ставшем классическим труде Э. Райса и Дж. Траута «Маркетинговые войны» и вышедшем несколько позже труде «Позиционирование. Битва за узнаваемость». Военная тематика возникла не на пустом месте: снижение темпов роста экономики заставило многие фирмы по-другому отнестись к конкуренции, теперь уже не всем фирмам хватало места и нельзя было уповать на рост общего благосостояния, находясь в своей отдельной нише. Маркетинг, впрочем, как и другие функциональные области, рассматривался с этих пор как стратегия игры с нулевой суммой: расширение доли од-

ной компании мыслится как сокращение доли другой компании [Черенков, 2004, с. 16]. То есть, если раньше специалисты по маркетингу могли рассчитывать на занятие определенной ниши и эта ниша с общим ростом благосостояния постоянно бы росла, увеличивая объем ниши, то теперь этого не было. Одновременно в Североевропейской школе активно ведутся исследования на тему внутреннего маркетинга [Grönroos, 1984], а несколько позже отчетливо выделяет концептуальное значение маркетинга взаимоотношений (relationship marketing). Суммируя вышесказанное, отметим, что происходит акцентирование внимания компании на своей доле рынка и на позиционировании в отрасли, а поскольку ни одна компания не может быть «островом», расти независимо, то развитие теории происходит в русле поиска ценности отношений с партнерами, клиентами, даже конкурентами.

*Во-вторых*, в конце 70-х — начале 80-х роль логистики в компании увеличилась в связи с энергетическим кризисом, который обусловил необходимость более тщательной экономии средств компании. Логистика, и это подчеркивается многими авторами, имеет своей основной задачей именно снижение операционных издержек. В этот же период была популяризована идея снижения общих затрат, были разработаны инструменты позволяющие контролировать общие издержки. Другими словами, логистика стала тем самым инструментом снижения затрат, который так нужен был компаниям в период снижения темпов экономического развития.

*В-третьих*, наука в некоторых своих областях достигла такого развития, когда стало возможно концептуальное зарождение управления цепью поставок. Появление концепции управления цепями поставок обычно связывают с четырьмя научными дисциплинами:

- Теория систем. Появившись в физике и биологии в 1950 г., теория систем была очень быстро адаптирована исследователями в области менеджмента, с целью объяснить процессы, поведение агентов, фирм и экономики в целом. Теория систем рассматривает мир через призму совокупности ресурсов и процессов, которые существуют для выполнения определенных «сверхцелей». Система может состоять из материала, людей, информации и финансовых ресурсов, соединенных в организационный или технический процесс для создания и распределения товаров и услуг и таким образом достичь приемлемых результатов.
- Теория игр. Теория игр была разработана Фон Нейманом и Моргенштерном в 1944 г., ее основным вопросом является исследование и объяснение оптимизации экономических решений, включающих более чем одного участника (например, клиента и поставщика, или нескольких поставщиков). Теория игр стала

полезным теоретическим инструментом при анализе решений об управлении складскими запасами, выбором местоположения склада, производства и т.п., ценообразования, создания стратегических альянсов и партнерств. Для развития SCM теория игр может быть полезна как инструмент анализа стратегических решений в условиях динамично меняющейся среды и большим количеством заинтересованных лиц в цепи поставок.

- Теория транзакционных издержек. Возникновение теории транзакционных издержек связывают с классической работой Р. Коуза и постановкой в 1937 г. вопроса о природе фирмы и границах фирм. Влияние на концепцию SCM, пожалуй, наибольшее влияние привнесли работы О. Уильямсона, его идеи относительно границ фирм, а также объяснение этих границ. Как отмечал О. Уильямсон позже, сети (в т.ч. цепи поставок) — это состояние рынка между рынком и иерархией, но, к сожалению, он обращал на это слишком мало внимания, будучи увлечен проблемой непосредственно рынков и иерархией [Катькало, 2006].
- Межорганизационные отношения и теории промышленных сетей. Исследование межорганизационных отношений стало одним из доминирующих в маркетинге в 90-х и начале XXI в., породившего концепцию маркетинга взаимоотношений и сетевой подход к маркетингу.

Наконец, *в-четвертых*, технология в этот период развивается такими темпами и достигает такого уровня, когда она, с одной стороны, дает возможность координировать сложные процессы, обрабатывать базы данных и большие массивы данных, появляются более совершенные коммуникационные средства (факс, электронный обмен данными). Именно в этот период появляются такие инструменты как ERP. С другой стороны, технология производства отдельных товаров стала сложной настолько, что произвести на одном предприятии все компоненты готовой продукции стало практически невозможным.

Подводя итог анализу предпосылок возникновения концепции управления цепями поставок, отметим основные положения. Не вызывает сомнения, что корни концепции уходят в логистику, поэтому чрезвычайно важным аспектом для формирования идеологии управления цепями поставок было развитие логистики и изменение ее роли в фирме. В свою очередь развитию логистики способствовала макроэкономическая ситуация, когда мировая экономика, а преимущественно экономика развитых капиталистических стран, перестала расти такими быстрыми темпами, как в предыдущие десятилетия. Замедление темпов роста, в том числе из-за энергетического кризиса, привело

к пересмотру не только отдельных функций (логистика, маркетинг), но и тотальному переосмыслению бизнес-модели фирмы. Заметим, что если в начале и середине века в экономике США и других развитых стран повсеместно существовали вертикально-интегрированные компании (Ford, General Motors, медийные компании), то ко второй половине века их количество резко сократилось, но еще долго велись разговоры об эффективности монополии и власти в вертикально-интегрированных холдингах, чему, например, во многом посвящены работы О. Уильямсона. Начиная с 80-х гг., а точнее с публикации труда Портера в 1980 г. [Портер, 2000], философия бизнеса была изменена. Для экономического успеха компаниям нельзя было больше ориентироваться на узкую нишу рынка с предположением, что она будет расширяться со временем, увеличивая объем продаж компаний. Смысл конкуренции изменился: нужно было не привлекать новых клиентов, а переманивать у конкурентов. Маркетинг теперь воспринимался как инструмент увеличения доли рынка, причем была популярна военная лексика (маркетинговые войны, конкурентная стратегия, логистика и т.п.). Компании стали более фрагментированы, ориентированы на свой сегмент. В такой обстановке отношения между компаниями, также были трансформированы, что потребовало улучшения взаимодействия между ними. Со стороны исследователей поступило два решения: маркетинг взаимоотношений и управление цепями поставок. Маркетинг взаимоотношений относился изначально к сфере услуг и в 80-х был более распространен в Западной Европе. Управление цепями поставок наоборот, относилось к управлению материальным потоком (логистике, физическому распределению) и развивалось как в Западной Европе [Christopher, 1992], так и в Соединенных Штатах (CLM). Концепция SCM была теоретическим ответом на вопрос как наладить взаимодействие в цепи поставщиков, фирм, которые раньше по факту становились цепью поставок (любые продукт и услугу можно рассмотреть как набор сложных действий совокупности фирм-поставщиков), а теперь вынуждены выстраивать данную цепь изначально, для экономии средств и поиска конкурентных преимуществ. То есть концепция управления цепями поставок начала свое развитие как решение превращения априорной цепи поставок, получавшийся при продаже/потреблении любого продукта или услуги в апостериорные цепи поставок, выстроенные по определенному принципу, с определенной целью.

### ***Развитие концепции SCM: интегрированный подход***

Период 90-х гг. можно определить как второй этап развития концепции SCM. Если первый этап характеризуется как становление

концепции, то второй — как интегрированный подход: был осознан тот факт, что простая координация действий ряда поставщиков в рамках одной цепи поставок не может быть максимально эффективной. Необходимо было использовать не простую координацию, а реальную интеграцию отдельных процессов, например планирования в рамках цепи поставок. Основной публикацией на этот период служила, пожалуй, монография М. Кристофера [Christopher, 1992]. При этом М. Кристофер также указал на необходимость внимательного отношения именно к конечному потребителю, то есть цепь поставок должна работать на удовлетворение потребностей именно этого «стейкхолдера»: «управление цепями поставок — это менеджмент сети организаций, которые вовлечены, через нисходящие и восходящие связи, в различных процессах и деятельности, которая создает ценность в виде продуктов и услуг в руках конечного (ultimate) потребителя».

Еще одной ключевой работой данного периода можно считать работу [Cooper, Lambert, Pagh, 1997]. На протяжении 90-х гг. среди ученых и практиков долгое время шел спор о том, как соотносятся логистика и управление цепями поставок между собой. Работа данного коллектива авторов подвела итог этим спорам, окончательно отделив логистику (как функцию тактического уровня) от управления цепями поставок (стратегический характер). Данная работа стала ключевой для понимания числа и роли управления цепями поставок и была важным событием в академических кругах. После ее публикации, в частности, был переименован «Совет по логистике» (The Council of Logistics Management, CLM) в «Совет профессионалов в области управления цепями поставок» (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP).

В итоге, управление цепью поставок сформировалось как философия управления, как набор инструментов для воплощения данной философии и как набор процессов [Mentzer et al., 2001]:

- SCM как философия. Для такой трактовки применяется системный подход, рассматривающий цепь поставок как единое целое, нежели набор фрагментированных частей, каждая из которых имеет собственную производственную функцию. Таким образом, философия управления цепями поставок является более широкой, нежели концепция партнерских отношений между компаниями, т.к подразумевает объединение усилий всех компаний, входящих в цепь поставок и контроль потока товаров от самого первого поставщика, к конечному потребителю. Здесь заложено предположение, что каждый отдельный участник, в большей или

меньшей степени, влияет на показатели деятельности других участников. Управление цепями поставок, как интегрирующая философия заставляет участников цепи фокусироваться на создании инновационных решений для создания уникальных, индивидуализированных источников потребительской ценности [Mentzer et al., 2001, p. 7].

- SCM как набор инструментов для воплощения данной философии. Авторы [Mentzer et al., 2001, p. 8] выделяют семь сфер деятельности, в которых компании, входящие в цепь поставок должны преуспеть для создания эффективной цепи: 1) интегрированное поведение; 2) взаимный обмен информацией (открытый и свободный обмен информацией уменьшает трансакционные издержки, особенно важно это в области планирования и мониторинга процессов); 3) взаимное деление рисков и премий (важно в долгосрочной перспективе); 4) кооперация (на всех уровнях в компании: топ-менеджмент и операционный уровень); 5) единая цель и одинаковый фокус на обслуживание потребителей (вплоть до единой политики, если это позволяет корпоративная культура и инструментарий управления); 6) интеграция процессов (вся цепь поставок); 7) партнерство для выстраивания долгосрочных отношений.
- SCM как набор процессов. Для успешного применения концепции управления цепи поставок все члены цепи должны реорганизовать и подстроить свои процессы для холистического действия по удовлетворению конечного потребителя. Таким образом, в идеальной модели цепи поставок, должен получить единый процесс создания потребительской ценности, построенный на принципах полной прозрачности, деления рисков и выгод, с учетом главного логистического принципа — снижение общих издержек. Такая цепь должна нивелировать все неточности и ошибки, возникающие при несогласованном действии группы компаний. Кроме этого, такая цепь должна конкурировать с аналогичными цепями, а не компании друг с другом [Christopher, 1992].

•  
Подводя итог второму этапу развития концепции SCM, мы опишем доминирующее понимание SCM в современной литературе. Наиболее емко оно обозначено в уже упомянутой статье [Cooper et al., 1997] и графически интерпретировано на рис. 1.

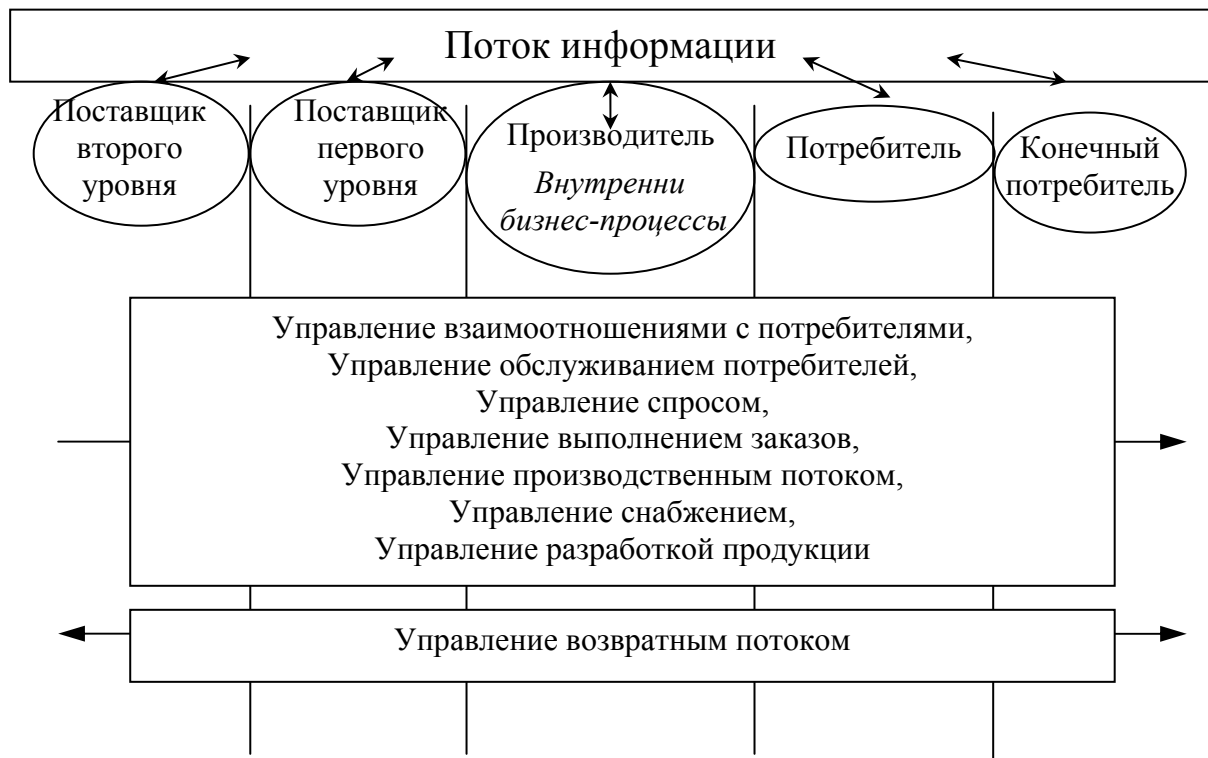


Рис. 1. *Управление цепями поставок*  
 Источник: [Cooper et al., 1997, p. 10].

Как мы видим, цепочка поставок интегрирует деятельность всех посредников между самым первым поставщиком и потребителями, т.е. принимается «тотальный» подход. Вся цепь интегрирована с помощью информационной системы, доступ к которой имеет каждый участник цепи. Чрезвычайно важно, что концепция управления цепями поставок перекрывает границы отдельных фирмы, происходит своего рода вертикальная интеграция ключевых бизнес-функций. К восьми ключевым бизнес-процессам авторы относят: 1) взаимоотношения с потребителями; 2) обслуживание потребителей; 3) спрос; 4) выполнение заказов; 5) производственный поток; 6) снабжение; 7) возвратные потоки. Однако основной целью SCM остается улучшения долгосрочных показателей, как каждой отдельной компании в цепи, так и цепи поставок в целом

### **Влияние развития теории стратегического управления**

Мы уже отметили, что на появление и формирование концепции SCM достаточно сильное влияние оказали работы в области стратегического управления. Проанализируем теперь развитие теории стратегического управления и концепции SCM. Эволюцию стратегического управления, следующую за практикой наиболее успешных компаний передовых отраслей можно разделить на четыре условных этапа [Катькало, 2006, с. 155]:

1. 1960-е – первая половина 1970-х, доаналитический уровень развития теории. Доминирующей концепцией успешных стратегий является планирование. Период становления маркетинга и логистики. В отсутствии мировых потрясений, общего благосостояния и роста экономики, нет условий для возникновения концепции управления цепями поставок. Для нас данный период наименее интересен.

2. Середина 1970-х – 1980-е, становление научной дисциплины. Доминирующей концепцией успешных стратегий является позиционирование. Как раз в этот период появляются труды М. Портера [Портер, 2000], Э. Райса и Дж. Траута, появляется концепция управления цепями поставок [Oliver, Webber, 1982]. Как мы уже отмечали, в этот период происходит усиление конкуренции, актуализируются конкурентные стратегии предприятия, увеличивается роль логистики, а размер компаний уменьшается;

3. Конец 1980-х – 1990-е, развитие на собственной основе. Доминирующей концепцией успешных стратегий является ресурсная концепция. Рост значения нематериальных активов, в т.ч. марочного капитала, развитие сетевых подходов в бизнесе, преобладание концепции ключевых компетенций, специализация компаний. Качественно новый этап в развитии концепции управления цепями поставок: переход от простого согласования к интеграции, привлечение внимания к важности ориентации на потребительскую ценность и тотальный подход к цепи (dirt to dirt);

4. Начало 2000-х, формирование динамической теории стратегического управления. Доминирующей концепцией успешных стратегий является концепция динамических способностей. Усиление сетей и других форм межфирменной координации. Предположительно развитие концепции управления цепями поставок будет осуществляться в качественно ином русле. Пока внимание исследователей и практиков сосредоточено на интеграции ключевых бизнес-процессов и разработка системы координации компаний внутри цепи.

Таким образом, для нашего исследования наиболее интересными являются второй и третий этап развития теории стратегического управления, а с точки зрения перспективы развития — четвертый. М. Портер [Портер, 2000] сильно повлиявший на развитие конкурентной стратегии и понятия конкурентного преимущества, предполагал, что лидерство возможно только при использовании одной из базовых стратегий (лидерства по издержкам или дифференциации). Важным для концепции управления цепями поставок были предложенные М. Портером цепочка ценности и система ценности, которые указывают на то, каким образом фирмы конфигурируют и связывают внутренние процессы (цепочка ценности) и процессы, находящиеся за



пределами фирмы, связанные с поставщиками, каналами и клиентами (система ценности) для обеспечения необходимого уровня ценности для потребителя [Stank et al., 2005, p. 27].

К началу 90-х гг. практика менеджмента конкурентоспособных фирм отошла от традиционных концепций стратегии, что в совокупности с другими факторами привело к необходимости формирования новой концепции стратегического управления, позднее получившей название ресурсной концепции. Катализатором исследований стратегий на основе ресурсного подхода стала работа К.К. Прахалада и Г. Хамела «Ключевая компетенция корпорации» [Катькало, 2006, с. 304], в которой, в частности, был введен термин ключевых компетенций. О быстром и успешном распространении идеи ключевых компетенций в бизнес-среде свидетельствуют рост объема аутсорсинга и сосредоточение фирм на своих компетенциях. Это стало одним из самых примечательных сдвигов в корпоративной стратегии и операционной деятельности в период с середины 80-х гг. Возвышение идеи ключевых компетенций и постоянный поиск источников ценности привели к тому, что вертикально интегрированная корпорация стала вымирающим типом организации. Подобная картина сейчас наблюдается на российском рынке. С точки зрения логистики, это привело к большому количеству звеньев логистической цепи, т.е. фирм, связанных материальным, информационным и финансовым потоками. Увеличение звеньев закономерно приводит к увеличению неопределенности и риска, а также зависимости от поведения других фирм внутри цепи. Все это в отсутствии рыночных трансакционных издержек (поиск новых поставщиков, мониторинг существующих процессов и т.п.) не имело бы значения и фирмы (если бы они вообще существовали) свободно могли бы переключаться между поставщиками. Однако трансакционные издержки существуют, и одним из инструментов их снижения является установление долгосрочных партнерских взаимоотношений, что отразилось в теории маркетинга взаимоотношений, как результат поиска эффективного контроля, для того чтобы на другой, нежели владение, основе объединить все действия, переданные независимым организациям.

Здесь, как нам кажется, будет уместным рассуждение на тему вертикальной интеграции и сходных черт с управлением цепями поставок. Вертикально интегрированная фирма, расцвет которой пришелся на начало XX в. обладала рядом преимуществ. Во-первых, она самостоятельно контролировала всю цепочку создания ценности. Генри Форд имел собственную фабрику по производству шерсти, из которой делали обивку для кресел, General Motors производило краску для машин, а медийные магнаты владели бумажными заводами.

Это исключало перебои с поставками, обеспечивало полную информационную прозрачность. Во-вторых, компании получали дополнительную прибыль, либо могли снижать издержки. Однако вертикально интегрированные гигантские компании несут высокие транзакционные издержки на управление, поэтому зачастую они не были эффективными, а точнее были менее эффективными иных форм организации [Уильямсон, 1996]. Для обеспечения эффективности, было предложено сосредотачиваться исключительно на ключевых компетенциях, которые характеризовались специфичностью активов. Таким образом, «наряду с понятием транзакционных издержек, одним из базисных стало понятие специфичности и неспецифичности активов фирмы. В этих терминах удалось существенно продвинуть понимание механизма контрактов, устойчивости связей в сетях фирм, механизма слияний и поглощений. Теория транзакционных издержек Уильямсона, исходящая из совокупности предпосылок об ограниченной рациональности, специфичности активов и оппортунистического поведения, впервые позволила изучать сравнительную экономическую эффективность различных организационных форм. Сегодня эта теория стала основой любого квалифицированного обсуждения проблемы оптимизации размера фирмы, в частности, одного из его центральных аспектов – стратегического выбора между вертикальной интеграцией и аутсорсингом» [Бухвалов, Катькало, 2005].

Повышение эффективности путем специализации на ключевой деятельности имеет для фирмы также ряд негативных последствий. Компании теряют устойчивость, определенность, повышаются риски, что в свою очередь увеличивает транзакционные издержки на рыночные отношения. Адаптируя «теорему Коуза», в ситуации с нулевыми транзакционными издержками, не важно какая структура управления будет у субъектов, создающих ценность для клиента. Другими словами, если транзакционные издержки равны нулю, то это значит, что фирма можем в любой момент, без затрат времени и средств заменить партнера (поставщика) на более подходящего в конкретный период времени. Получается, что в ситуации совершенной конкуренции, т.е. полной заменимости экономических субъектов нет смысла выстраивать цепь поставок или развивать какие бы то ни было отношения, влекущие за собой, опять же, издержки по организации и координации, но никогда в реальности не существовало совершенной конкуренции и всегда присутствовали транзакционные издержки, как всегда присутствует трение в механистических системах [Уильямсон, 1996]. Поэтому, чем меньше взаимозаменяемых поставщиков на рынке, тем выше будет склонность экономических субъектов к выстраиванию партнерских отношений, частным случаем которых является

цепь поставок. Отсюда мы считаем, что тезис о схожей природе вертикальной интеграции и цепи поставок является правомерным. Однако, возникает вопрос, связанный с определением границ фирмы Р. Коузом: «фирма есть система планомерных транзакций, и растет до тех пор, пока стоимость внутрифирменных транзакций не превышает стоимость рыночных транзакций» [Коуз, 1993], ведь получается, что интегрируя ключевые бизнес-функции, вплоть до финансового планирования, мы получаем цепь поставок в виде системы планомерных транзакций. Строго следуя определению, мы можем назвать цепь поставок одной фирмой, является ли это логической ошибкой?!

В связи с этим, мы считаем вполне закономерным развитие управления цепями поставок и с точки зрения влияния теории маркетинга. До определенного периода доминирующей логикой в маркетинге была парадигма “4P”, больше направленная на поиск внутренних ресурсов и самостоятельной борьбы с конкурентами, следовательно, управление цепями поставок не могло быть понято до этого [Christopher, 2004]. Единственный аспект (P=Place), который отвечал за координацию с другими компаниями, в данном случае с каналом распределения не имел особого значения по сравнению с продуктовой стратегией, коммуникационной стратегией и ценообразованием. Следовательно, и управление цепями поставок не могло рассматриваться как источник конкурентного преимущества до появления теории маркетинга взаимоотношений [Christopher, 1992].

Показательной является также история появления некоторых логистических и управленческих инструментов. В 70-80-е гг. были разработаны такие инструменты, как Kanban, JIT (just-in-time), MRP (material requirements planning), DRP (distribution requirements planning) и т.п., направленные преимущественно на интегрирование логистических видов деятельности, обеспечением их максимальной эффективности, а также на обеспечение взаимосвязи логистики и других функций бизнеса, как маркетинг и производство. В 90-е гг. были разработаны инструменты, обеспечивающие возможность интегрировать усилия по оптимизации частных и общих показателей цепи: CPFR (Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting), VMI (Vendor-Managed Inventory), DCC (Demand and Capacity Collaboration), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), EVCM (Extended Value Chain Management), ECR (Efficient Consumer Response).

Дальнейшее развитие теории стратегического управления, скорее всего, связано с формированием динамической концепции фирм [Катькало, 2006, с. 392], предполагающей проактивное стратегическое управление и повышение гибкости реагирования компании на изменения во внешней среде. Мы считаем, что на данном этапе исследо-

вания будет полезным освещением основных положений теории динамических компетенций и их влияние на развитие концепции управления цепями поставок.

На динамические способности фирмы исследователи обратили внимание в начале 90-х гг., хотя термин использовался и ранее [Теесе, Pisano, 1993]. Тем не менее, до сих пор теория находится в начальном периоде развития, не получив пока широко отклика в мировой практике. Теория динамических способностей отталкивается от достаточно простых исходных посылок. Ключевой вопрос, «каким образом компании создают конкурентное преимущество на рынке?», остается актуальным и для этой теории, однако если ресурсный подход обращает внимание на ресурсы фирмы как источник специфичных активов, модели теории игр видят проблему в стратегическом поведении игроков и ответной реакции, а модель конкурентных сил обращает внимание на входные барьеры и проблему позиционирования, то теория динамических компетенций рассматривает вопрос, каким образом создавать преимущества, способности, трудные для копирования.

Всю деятельность фирмы можно разделить на две группы: уникальные способности и рутинная деятельность. Рутинная деятельность, доступна каждой фирме и не представляет собой «секрета». Любой актив, являющийся либо гомогенным, либо доступным на рынке, не может рассматриваться как стратегический. Основная идея динамических способностей в том, что они не могут быть приобретенными на рынке [Теесе, Pisano, 1993].

В центре внимания теории динамических способностей фирм находится умение фирм проактивно управлять потоками ресурсов для формирования их новых ценных комбинаций и создавать, таким образом, возможность присвоения шумпетерианских (предпринимательских) рент особенно важны при изучении конкуренции в экономике знаний [Катькало, 2006]. Одной из важнейших особенностей стратегии фирмы в современной экономике является широкое распространение сетевых организационных решений. Хотя некоторые исследователи интерпретируют сетевой феномен как суть новой парадигмы, другие исследователи [Катькало, 2006] считают, что сетевые структуры представляют новую форму, а не новое содержание стратегии фирмы. Сетевая концепция стратегического управления является частным случаем логики теории динамических способностей.

Безусловно, на эволюцию концепции SCM на наш взгляд будут влиять и другие факторы, например, технология, теория маркетинга и т.д., что в конечном итоге должно привести к еще большей прозрачности и гибкости в цепях поставок. Другими словами будет продолжаться процесс минимизации транзакционных издержек за счет но-

вых технологий, а ориентация на предоставление максимально большой ценности для клиента приведет к тому, что SCM не будет иметь тотально сквозной характер (от самого первого поставщика к конечному клиенту), а будет ограничена теми фирмами, которые непосредственно участвуют в создании ценности для конкретного клиента. Мы считаем, что современным компаниям, стремящимся к лидерству в своих отраслях и работающим на рынках, где потребителю важна ценность, получаемая от товаров, чрезвычайно важно внимательное отношение ко всем новым тенденциям, причем бенчмаркинг должен осуществляться не только среди российских компаний, но и учитывать мировой опыт.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что развитие концепции управления цепями поставок, следует за эволюцией теории стратегического управления, что мы попытались отразить ниже, в табл. 1.

*Таблица 1*

**Периодизация этапов развития концепции управления цепями поставок**

<b>Этап</b>	<b>Период</b>	<b>Характеристика</b>
Первый этап — зарождение концепции управления цепями поставок	до начала 90-х гг.	На этом этапе была осознана необходимость координации усилий фирм, участвующих в поставках. Данный этап был ответом на усилившуюся конкуренцию и роль логистики.
Второй этап — развитие концепции управления цепями поставок	90-е гг. – середина 1-го десятилетия XXI в.	На этом этапе обозначилась четкая тенденция к интеграции, а не простого согласования, ориентации на конечного клиента.
Третий этап — трансформация концепции управления цепями поставок	вторая половина 2000-х гг. – ...	Нарождающийся этап, в котором будет произведен качественный переход от существующей концепции к новой под влиянием современных тенденций в развитии технологии, управления успешными компаниями и теории маркетинга и стратегического управления.

Представленная периодизация отчетливо показывает связь между концепцией SCM и теорией стратегического управления. Основная

идея классификации заключается в том, что концепция SCM следует за теорией стратегического управления. Так, появление SCM было связано со многими факторами, но прежде всего — с работой М. Портера и последовавшими изменениями в бизнес-моделях организации. Второй этап был также начат через несколько лет после публикации классической работы Г. Хэмела и К.К. Прахалада о ключевых компетенциях. Идея ключевых компетенций и последовавший за этим активный процесс передачи непрофильных бизнес-процессов на аутсорсинг создало потребность со стороны практиков и исследователей в нахождении инструмента управления выделенными на аутсорсинг процессами. Такой инструмент был найден в концепции SCM и отразился в развитии интегрированного подхода SCM.

### **Влияние развития маркетинга**

Маркетинговый аспект в управлении цепями поставок трудно переоценить. Ключевая задача цепи поставок, которую отмечают современные авторы [Christopher, Peck, 2003; Christopher, 2004;] — это увеличение ценности конечного потребителя. Если в период 80-х гг. управление цепями поставок рассматривалась как простая координация потока материалов и их преобразование в готовую продукцию, то с начала 90-х в работах говорится об интеграции с ключевой (сверхцелью) — увеличение ценности для конечных потребителей [Christopher, 1992]. Таким образом, маркетинговая функция становится ключевой в понимании задач цепи поставок.

Изменение понимания цепи поставок и сдвиг ориентации на клиента произошел, прежде всего, в силу осознания того, что изменилась система понимания конкуренции [Christopher, 1992]. Вообще в маркетинге всегда придавали большую роль системе дистрибьюции и маркетинговым каналам, т.е. рассматривали цепь поставок как канал распределения (маркетинговый канал), т.е. набор независимых организаций, вовлеченных в процесс создания продукта и предоставления услуг конечному потребителю [Штерн, Эль-Ансари, Кофлан, 2002]. Формально маркетинговый канал представляет собой совокупность взаимозависимых организаций, делающих товар или услуги доступными для использования или потребления. Таким образом, внимание концентрировалось на тех участниках цепи (канала) которые были вовлечены в процесс распределения готовой (марочной) продукции. В этом, на наш взгляд, заложена одна очень правильная идея — ориентации на марку, как идентификатор ценности, однако, с другой стороны, занижается значимость поставщиков, которые могут очень значительно повлиять на ценность для потребителя.

Концепция управления цепью поставок получила свое развитие из логистики, однако, как мы выяснили, начиная с 90-х гг. основным катализатором развития была маркетинговая идеология ориентации на конечного потребителя.

Рассматривая управление цепью поставок под таким углом, невозможно не рассмотреть подходы к интеграции маркетинга и логистики в контексте управления цепью поставок, тем более что, как отмечает Дж. Сток [Stock, 2001], некоторые исследователи страдают близорукостью относительно логистики и управления цепями поставок, в том смысле, в котором понимал близорукость Т. Левит относительно маркетинга. «Логистическую близорукость» Дж. Сток определяет как: «философию, которая рассматривает либо логистику в сугубо традиционном виде, либо управление цепью поставок исключительно как расширенное управление интегрированной логистикой. С традиционной точки зрения, фокус логистики направлен на более эффективное и результативное выполнение операций, и только потом, в качестве вторичной цели, на кооперацию с другими функциональными областями фирмы <...>. Исследование управления цепью поставок как простого расширения управления интегрированной логистикой, означает, что значение элементов маркетинга, финансов, производства/операций и т.п. игнорируется или минимизируется». В свою очередь при «не-близорукоем» подходе к изучению логистики автор определяет логистику как «важную часть управления цепями поставок и корпоративной стратегии, и деятельности [функции фирмы], которая не только создает экономию и эффективность, но также конкурентное преимущество на рынке» [Stock, 2001].

В настоящем докладе уже было отмечено, что конкурентное преимущество может быть достигнуто либо за счет внутренней организации (стратегии специализации в терминах базовых стратегий М. Портера [Портер, 2000]), либо за счет потенциала внешнего рынка (стратегии дифференциации в терминах базовых стратегий М. Портера [Портер, 2000]). Управление цепями поставок является подходом, при котором и внутренние возможности компании, и внешний потенциал используются для создания конкурентного преимущества. При этом основная роль в управлении цепью поставок отводится стратегическому управлению (стратегическая межфирменная координация), логистике (эффективное управление потоками) и маркетингу (идеология ориентации на потребителя).

Говоря об идеологии ориентации на конечного потребителя необходимо обозначить фундаментальные изменения, произошедшие в маркетинговой среде в последнее время. М. Кристофер и Х. Пек вы-

деляет четыре основные отличительные черты современных, «зрелых» рынков [Christopher, Peck, 2003]:

- Искушенные и опытные покупатели. Покупатели, как на потребительском, так и на промышленном рынке становятся более искушенными. Эффективность маркетинговых коммуникаций постоянно снижается («работает только половина рекламного бюджета, но неизвестно какая»). На промышленных рынках покупателя тяготееют к еще более строгой оценке поставщика.
- Восприятие идентичности функции товаров. Потребительские характеристики на большинстве товарных рынков стали трудноразличимыми. Производителям очень трудно сформировать «уникальное торговое предложение», изобретая какие-либо новые функции товаров, они почти моментально копируются конкурентами.
- Переход от рынка «продавцов» к рынку «покупателей». Несмотря на относительную старость данного тезиса, реальное подтверждение происходит только сейчас. Процесс глобализации еще больше снизил значимость производителя в канале распределения. Сейчас власть переходит к тем субъектам цепи поставок, которые находятся как можно ближе к конечному потребителю. Особенно отчетливо это видно в российском бизнесе — за последние пять лет центр силы значительно сместился в область сетевой розницы.
- Конкуренция по цене. Сила влиятельных покупателей заставляет снижать цены и маржинальный доход производителей. В отсутствие уникальности (наличие альтернатив, заменителей), компании быстро снижают цены и, как ни парадоксально, не завоевывают покупателей, доказывая отсутствие своей силы и привлекательности.

Характеристики маркетинговой среды, описанные М. Кристофером и Х. Пек действительно не оставляют иного выбора, как целиком ориентироваться на конечного клиента, интегрируя ключевые бизнес-функции. Однако встает два вопроса, каким образом реализовать элементарную идею: 1) понять, что нужно клиенту и 2) выстроить цепь поставок таким образом, что а) минимизировать общие издержки; б) успешно конкурировать с другими цепями; в) координировать усилия всех участников; г) сделать участие всех компаний выгодным с экономической точки зрения.

По мнению [Prahalad, Ramaswamy, 2004] кроме изменений в маркетинговой среде в настоящее время происходит и изменение роли



покупателей: 1) информационный доступ потребителей, 2) глобальный подход, 3) сетевой подход, 4) экспериментаторский подход 5) активная позиция покупателя.

Таким образом, мы видим, что на фундаментальные изменения бизнес-моделей организаций, а следовательно и на развитие SCM влияет теория стратегического управления, однако маркетинг — не менее важная составляющая, влияющая на развитие SCM. Маркетинг имеет важное значение для развития SCM, прежде всего, потому, что SCM призвана обеспечить конкурентное преимущество не только в экономии издержек внутри цепи, но и обеспечить лучшие решения для клиента. По нашему предположению, развитие клиент-ориентированного подхода в SCM в ближайшей декаде будет доминировать.

### **Обсуждение**

В настоящей работе была рассмотрена одна из самых популярных концепций последних 20 лет — управление цепями поставок. Была рассмотрена эволюция развития данной концепции и выделены три основных этапа: зарождение (80-е гг., формулирование концепции и идея согласования действий компаний внутри цепи); развитие (90-е гг., идея интеграции ключевых бизнес-функций, идея ориентации на потребности конечных клиентов и иного рода конкуренции — между цепями, а не между отдельными фирмами, окончательное отделение понятие стратегической логистики от SCM); трансформация концепции SCM (нарождающийся этап, развитие концепции на основе развития теории стратегического управления и маркетинга).

Основной задачей современных исследований в области SCM является разработка нового подхода к управлению цепями поставок, учитывая развитие теории стратегического управления и маркетинга.

На наш взгляд, основными детерминантами развития SCM станут концепция динамических способностей и ориентация на ценность предоставляемых продуктов и услуг. Динамические способности предполагают проактивное и более гибкое конкурентное поведение, как отдельных фирм, так и цепей поставок в целом. Под ценностным подходом мы понимаем принцип максимизации ценности клиента в условиях усиливающейся конкуренции. Одна из возможностей увеличить ценность для клиентов — совместное создание данной ценности или предоставление широкого ассортимента дополнительных услуг к базовому продукту. Такой подход, однако, также требует отлаженного механизма управления цепями поставок, проактивного и гибкого поведения менеджмента компаний. Все эти изменения и ставят перед исследователями SCM новые задачи.

## Литература

1. Бухвалов А.В., Катъкало В.С. 2005. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента. *Российский журнал менеджмента*, Т. 3, № 1, с. 78.
2. Катъкало В.С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.
3. Коуз Р. 1993. *Фирма, рынок и право*. Пер. с англ. М.: Дело ЛТД.
4. Портер М. 2000. *Конкуренция*. Пер. с англ. М.: Вильямс.
5. Уильямсон О. 1996. *Экономические институты капитализма*. Пер. с англ. СПб.: Лениздат.
6. Черенков В.И. 2004. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга. *Вестник Санкт-Петербургского Университета*. Сер. 8. Вып. 2 (№16). С. 3-32.
7. Штерн Л., Эль-Ансари А., Кофлан Э.Т. 2002. *Маркетинговые каналы*. Пер. с англ. М.: «Вильямс». — 624 с.
8. Christopher M. 1992. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improve Services*. London: Financial Times/Pitman.
9. Christopher M. 2004. Supply Chains: A Marketing Perspective. In: New S., Westbrook R. (eds.) *Understanding Supply Chains*. Oxford: University Press. p. 23–42.
10. Christopher M., Peck H. 2003. *Marketing logistics. Second edition*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford.
11. Grönroos Ch. 1984. A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18. №4. P. 36-44.
12. Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*. Vol. 22, No. 2. p. 1–25.
13. Oliver K., Webber M. 1982. Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy. In: Christopher M. (ed.) *Logistics, The strategic issues*. Chapman and Hall: London. p. 63-75.
14. Prahalad C.K., Ramaswamy V. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers*. Harvard Business School Publishing: Boston, MA. Stank et al., 2005, p. 27.
15. Stock J.R. 2001. Marketing myopia revisited: lessons for logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 32. No 1. P. 12–21.
16. Teece D., Pisano G. 1993. The dynamic capabilities of firms. *Industrial and Corporate Change*. Vol. 3. No. 3.