

FRI-2B.412-1-EM1-08

THEORETICAL ASPECTS OF THE OUTSOURCING LOGISTICS ACTIVITIES⁸

Prof. Ivan Dimitrov, PhD

Department of Economics and Management,
Prof. Dr. Asen Zlatarov University, Burgas, Bulgaria
Tel.: 0889 697 007
E-mail: ivan_dimitrov@btu.bg

Andrey Runchev, PhD Student

Department of Economics and Management,
Prof. Dr. Asen Zlatarov University, Burgas, Bulgaria
Tel.: 0889 697 007
E-mail: runchev@yahoo.co.uk

Abstract: *In the article, a theoretical study of the existing concepts, approaches, and theories is made regarding the possibility of their use to justify the decision to outsource logistics activities. The purpose of the article is to study the individual aspects of selected theoretical approaches, from the point of view of their suitability to be used for preliminary analysis of the decision to outsource logistics activities, for the degree of their outsourcing, for the evaluation of advantages and disadvantages and forecasting of future benefits and problems of implementing or not implementing this decision, as well as to assess its impact on the organization's logistics efficiency. From the point of view of logistics outsourcing the relevant traditional approaches, approaches from the new institutional economics, and strategic management approaches are examined. Conclusions have been drawn regarding the possibilities and aspects of their application for the purposes of outsourcing logistics activities.*

Keywords: Logistics, Outsourcing, Logistics Activities, Logistics Outsourcing, Logistics Performance.

JEL Codes: D21, D23, L21, L25

ВЪВЕДЕНИЕ

Възлагането на изпълнението на логистичните дейности на външен доставчик (логистичен аутсорсинг) е характерна тенденция сред предприятията в глобален аспект. През последните няколко години логистичният аутсорсинг или използването на доставчик на логистични услуги (3PL) за всички или част от логистичните дейности на организацията бележи значително увеличение. За вертикално интегрираните предприятия логистичният аутсорсинг се явява все по-ефективен метод за намаляване на разходите и диверсификация на рисковете. Общо над 90% от компаниите във Fortune 500 посочват, че имат поне един договор с доставчик на логистични услуги (Armstrong & Associates, 2017) спрямо 60% през 1996 година (Lambert, D., Emmelhainz, M. & Gardner, J., 1999).

Върху решението за аутсорсинг оказват влияние множество външни и вътрешни фактори. За вземането на правилно решение за провеждане на аутсорсинг, както и за неговия обхват, е необходимо да се познават теоретичните основи на концепцията за аутсорсинг. В специализираната литература са разгледани множество теории, чиито постановки и препоръки могат да се използват за обосноваване и приложение на концепцията за аутсорсинг и в частност на аутсорсинга на логистичните дейности.

Целта на изследването е да се направи теоретично изследване на отделни аспекти на избрани теоретични подходи, от гледна точка на тяхната пригодност да бъдат използвани за предварителен анализ на решението за аутсорсинг на определени логистични дейности, за

⁸ Докладът е представен на научна сесия на 27 октомври 2023 в секция ИКОНОМИКА И МЕНИДЖМЪНТ с оригинално заглавие на български език: ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА АУТСОРСИНГА НА ЛОГИСТИЧНИТЕ ДЕЙНОСТИ

степената на техния аутсорсинг, за оценката на предимствата и недостатъците и прогнозиране на бъдещите ползи и проблеми от прилагането или неприлагането на това решение, както и за оценка на неговото влияние върху ефективността на логистиката на организацията.

ИЗЛОЖЕНИЕ

Когато една организация трябва да вземе решение за аутсорсинг, то на практика се изразява в избор на една от две възможности - да извършва дейността самостоятелно или да я възложи на външни изпълнители. При вземането на решение за аутсорсинг следва да се изхожда от теоретична рамка, която обхваща набор от теории и теоретични подходи. Необходимостта от използването на една такава рамка произтича от сложността на явлението аутсорсинг и факта, че повечето теории за организациите са в определена степен едностранчиви и всяка от тях се фокусира върху определен аспект от проблемите на организацията (Rojot, J., 2003).

След проведено проучване на специализираната литература подходите, които могат да се използват за оценка и обяснение на концепцията за аутсорсинг и нейното специфично приложение по отношение на логистичните дейности, бяха обособени в три основни групи – традиционни подходи, подходи от новата институционална икономика и подходи на стратегическия мениджмънт, които ще бъдат разгледани по-долу в изложението.

Традиционни подходи

От традиционните подходи пряка връзка с решението за логистичен аутсорсинг имат разходноориентираните подходи и качествените подходи.

Разходноориентирани подходи

На практика решенията за аутсорсинг винаги са се вземали основно въз основа на съображения за определяне на разходите (Bühner, R. & Tuschke, A., 1997): Затова първите теоретични изследвания в областта на аутсорсинга основно се фокусират върху подходите за определяне на разходите. Основна идея на подходите за определяне на разходите е да се съпоставят операционните разходи при външно изпълнение на дейността със специфичните разходи при всеки един вариант на самостоятелно изпълнение, които имат пряка връзка с вземането на решение за аутсорсинг. Разходите при самостоятелно изпълнение, които трябва да бъдат взети под внимание, зависят от хоризонта на въздействие на решението и от степента на използване на наличния капацитет. Краткосрочните решения за аутсорсинг се основават на определянето не на всички разходи, а на част от тях. При наличен вътрешен свободен капацитет значение за решението имат само допълнителните променливи разходи, които ще възникнат в резултат на решението (Fischer, M., 1993). Ако съществува тясно място, тогава променливите разходи трябва да бъдат допълнени с характерните за тясното място алтернативни разходи. Когато се вземат дългосрочни решения за аутсорсинг, разходите, които са постоянни в краткосрочен план, но променливи в дългосрочен, също трябва да бъдат взети предвид, при което изборът се прави въз основа на съпоставка на пълната себестойност (Picot, A. & Maier, M., 1992).

Прилагането на разходноориентираните подходи освен предимства има и определени недостатъци, които могат да се обобщят като: трудности с обективността на оценката на покупната цена на външната услуга (обявената от доставчика цена може да се окаже промоционална, цената може да се повиши поради по-ниски приходи, могат да възникнат непредвидени предварителни или съпътстващи разходи при реализацията на услугата и др.); фокусиране върху операционните разходи и negliжиране на стратегическите обвързаности, намаляването на властовата позиция в преговорите или качеството на услугата; пренебрегване на възможностите за коопериране (когато се разглеждат варианти на цялостно предоставяне на дадена логистична дейност, а не част от нея, при което възникват отношения на коопериране при съвместното и изпълнение); качеството на изходната информация (много често е много трудно да се определят точно себестойността при самостоятелно изпълнение на дадена дейност или на част от нея).

Изводът, който може да се направи от проведения анализ е, че разходноориентираните подходи въпреки своите недостатъци могат успешно да се използват като теоретична основа за оценка на предимствата и недостатъците на решението за логистичен аутсорсинг.

Качествени подходи

Анализите на решенията за аутсорсинг могат да се извършат също посредством анкетни карти с въпроси, описващи различни критерии за качествена оценка на решението от вида „да се произведе или закупи“ (Picot, A. & Maier, M., 1992). Те се използват широко в практиката за оценка и сравнение на предимствата и недостатъците на вариантите за аутсорсинг. В рамките на тези подходи всички предимства и недостатъци, в резултат от решението за аутсорсинг, се регистрират, структурират и използват като основа за вземането на решение. Умишлено не се прави цялостна количествена оценка на вариантите. Решението се взема субективно въз основа на списъка от критерии.

Основното предимство на тези подходи е, че разширяват обхвата на оценката като се добавят и нефинансовите аспекти, които могат да бъдат оценени само качествено. Основният им недостатък е, че се оценяват голям брой отделни аспекти, чието съдържание трудно може да бъде обвързано, както и че оценките са предимно качествени, поради което много трудно може да се получи обективна комплексна оценка по всички критерии едновременно.

Изводът, който може да се направи е, че качествените подходи въпреки своите недостатъци могат успешно да се използват за оценка на предимствата и недостатъците на решението за логистичен аутсорсинг, съчетавайки количествените с качествените оценки.

Подходи на новата институционална икономика

Една от основните задачи на икономическите изследвания е въпросът за оптималната форма на организация на дейността. Поради недостига и неравномерното разпределение на стоките, уменията и информацията между икономическите субекти възникват взаимоотношения на базата на сътрудничество, стокообмен, специализация и разделение на труда. Тези взаимоотношения трябва да се координират чрез институции. Понятието институции се възприема много по-широко като включва, както пазари, така и организации и правни норми. Новата институционална икономика дискутира проектирането и развитието на тези институции от гледна точка на ефективността (Stölzle, W., 1999). Новата институционална икономика включва множество подходи, които взаимно се допълват и надграждат.

Теория на транзакционните разходи

Според теорията на транзакционните разходи изборът между извършване на една дейност самостоятелно или от друга организация зависи от общите разходи, генерирани от тази дейност. Тези разходи се явяват в две форми: производствени разходи и транзакционни разходи. Аутсорсингът обикновено дава възможност за намаляване на производствените разходи, като се оползотворят икономиите от мащаба, постигнати от доставчиците на услуги. От друга страна обаче, аутсорсингът често поражда нарастване на транзакционните разходи (Barthelemy, J., 2001). Теорията за транзакционните разходи се опитва да обясни причината, поради която организациите избират да предоставят някои от своите дейности на външни организации (аутсорсинг), вместо да извършват тези дейности самостоятелно. Всяка една организация може да се разширява до момента, в който дейностите на организацията се извършват с по-ниски разходи в рамките на организацията, отколкото от външни доставчици на базата на техния аутсорсинг (McIvor, R., 2009). Нивото на транзакционните разходи варира в зависимост от трите „риска при договаряне“ (Williamson, O., 2008): специфика на активите, т.е. адаптирането на персонала и оборудването към специфичните нужди на компанията; несигурност по отношение на поведението на доставчика на услуги и развитието на околната среда; честотата на използване на дейността. Тези фактори водят до увеличаване на външните транзакционни разходи, свързани с производството на стоки и услуги, което от своя страна повишава разходите на организацията за техния контрол.

В специализираната литература са дискутирани множество изследвания за приложението на тази теория за целите на логистичния аутсорсинг, като например за аутсорсинг на физическа дистрибуция (Aertsen, F., 1993), за третия партньор в логистиката (Skjoett-Larsen, T., 2000), за доставчика на технологии (Steensma, K. & Corley, K., 2000) и за участието на доставчика при разработването на нови продукти (Mikkola, J. & Skjoett-Larsen, T., 2003).

От горепосочените изследвания може да се обобщи, че теорията за транзакционните разходи може да се използва успешно като теоретична основа за проучване и оценка на ефекта от аутсорсинга на различните логистични дейности.

Компетентностен подход

Подходът, основан на компетенциите, е важен теоретичен аспект, който организацията не трябва да изпуска от поглед, когато се обсъжда решението за аутсорсинг. Според тази теория основната компетентност за изпълнение на дадена дейност не трябва непременно да се търси в рамките на организацията, тъй като тя може да се намира също и извън нея. Затова не е неуместно предприятията да търсят съответната компетентност навън, особено в случаите когато тя може да доведе до повишаване на конкурентоспособността им. Това се възприема като достатъчно аргументирано основание предприятията да насочат своите усилия към търсене на трети страни (експерти), способни да се справят по-добре с дейностите, предмет на аутсорсинг. Когато се използва трета страна – доставчик на логистични услуги, предприятието може да съсредоточи своя капацитет върху основните си цели, ориентирани към задоволяване на търсенето на пазара (Leavy, B., 2004).

Анализът на теоретичната същност на компетентностния подход показва, че той може да се използва успешно при обосновката на решението за аутсорсинг на различните логистични дейности.

Релационен подход

За да се създадат взаимноизгодни отношения между предприятието и третата страна, е необходимо да се идентифицират областите на възможни недоразумения преди подписването на договора между тях (Friedman, D. & Giber, D., 2007). Релационният подход приема, че предприятията функционират в мрежа от взаимоотношения, за да може всяко едно от тях да постигне по-високи резултати (Chen, J. & Paulraj, A., 2003). Това предполага, че самата взаимозависимост на организациите в тази мрежа създава основа за по-доброто им представяне, което е невъзможно да се постигне, ако те работят независимо. Следва също си да се отбележи, че концепцията за аутсорсинг се основава на наличието на тясно взаимодействие между клиента и доставчика (Webb, I. & Laborde, J., 2005). Поради това е важно за всяка една организация да вземе правилни решения за подобряване и изграждане на дълготрайни взаимоотношения, когато тя е планирала да се възползва от услугите на трета страна за изпълнение на определени дейности. Трябва също така да се има предвид, че с течение на времето договорите за аутсорсинг могат да се окажат неуспешни. Проучвания доказват, че около 78% от тези договори не постигат успех в дългосрочен план (Mehta, N. & Mehta, A., 2010). Следователно трябва да се вземат предвид теоретичните основания на релационния подход, че за да бъде аутсорсингът успешен, участващите страни трябва да създават стойност една за друга. Следва също да се отбележи, че и двете страни могат да постигнат конкурентни предимства, когато имат открити взаимоотношения, което ще им позволи да споделят опит и знания, чрез което да постигнат стабилност на сключените между тях договорни отношения (Saxena, K. & Bharadwaj, S., 2009).

Анализът на идеите на релационния подход показва, че той може да бъде прилаган успешно при анализа на възможностите за аутсорсинг на логистичните дейности.

Теория за представителството

Теорията за представителството или още „Теорията принципал-агент“ изследва структурата на взаимоотношенията на коопериране и делегиране между възложител

(принципал) и изпълнител (агент). Тези взаимоотношения произтичат от факта, че тези две категории лица имат сходни интереси и цели към съответния бизнес. Поради това съществува възможност за поява на проблеми, при липса на балансираност между техните цели и интереси.

Аналогично на теорията на транзакционните разходи тази теория също допуска асиметрия и несигурност на информацията. Целта на теорията на представителството е да разкрие подходящите мотивационни, контролни и информационни системи, с които договорните отношения могат да се управляват с минимални разходи за възложителя. Според теорията в условията на непълна информация и несигурност възникват два проблема, свързани с неблагоприятен подбор и морален риск. Неблагоприятният подбор се изразява в това, че принципалът не може да определи със сигурност, дали агентът разполага с необходимите качества да изпълнява работата, за която получава възнаграждение. От друга страна, моралният риск се отнася до липсата на сигурност за принципала дали агентът полага максимални усилия за изпълнение на работата, за която му се плаща (Mitnick, B., 2019).

Теорията за представителството дава необходимите аргументи за сътрудничество между предприятията и доставчиците на външни услуги в резултат на решение за аутсорсинг на определени дейности. Успехът на възлагането на логистичните дейности на външна организация до голяма степен зависи от степента на сътрудничество между договорните страни. За да постигнат успех те трябва да се стремят към съгласуване на целите, туй като липсата на еднопосочност на целите по-късно ще се отрази на техните взаимоотношения. Тъй като теорията за представителството обяснява някои от основните фактори, които трябва да бъдат взети под внимание при такъв род взаимоотношения, може да се направи извода, че тя успешно може да се използва като теоретична основа за оценка на ефективността на аутсорсинга на логистичните дейности.

Теория за правата на собственост

Теорията на транзакционните разходи, теорията на представителството и теорията за правата на собственост оказват влияние не само при анализирането на решенията за аутсорсинг, но и за разбирането на „хибридните форми“, междуфирмените съюзи или съвместните предприятия. Теорията за правата на собственост насочва вниманието си към собствеността върху ключови активи като един от начините за разграничаване на управлението на вътрешните дейности, където собствеността дава правомощия да се определи как тези активи ще бъдат използвани, и на дейностите, които са обект на покупка от трета страна.

Според тази теория активите трябва да бъдат собственост на субекта, който прави най-важната инвестиция, специфична за връзката. В рамките на теорията за правата на собственост се разглежда въпросът как трябва да бъдат разделени правата на собственост между договорните партньори, така че сумата от транзакционните разходи, причинени от взаимоотношенията при покупката на услугата, и операционните разходи при ползването на собствеността, да бъдат сведени до минимум (Fischer, M., 1994). Съгласно теорията за правата на собственост на фирмата производството ще продължи да се извършва в рамките на фирмата, докато пределната полза от избягването на опортюнизма на контрагента не бъде компенсирана от по-високите производствени разходи. С други думи, бихме очаквали една фирма да оптимизира разходите за производство на всеки един входен ресурс спрямо транзакционните разходи при неговата покупка като реши къде точно да постави границите на фирмата (Raghuram G. & Zingales, L., 1998).

Обобщавайки постулатите на тази теория те могат да бъдат пренесени в областта на логистичния аутсорсинг по следния начин. Изпълнението на определени процеси от дадена логистична дейност може да продължи да се извършва в рамките на фирмата, докато разходите за тяхното изпълнение не превишат пределната полза от избягването на опортюнизма на доставчика на логистични услуги. С други думи, решението за степента на аутсорсинг на логистичните дейности ще зависи от сумата на транзакционните разходи за

покупка на част от логистичните процеси и разходите за самостоятелно изпълнение на останалата част от процесите в рамките на дейността.

Подходи на стратегическия мениджмънт

Изследванията в областта на стратегическото управление се занимават предимно с проблема какви действия трябва да предприемат организациите, за да постигнат дългосрочно и устойчиво развитие на бизнеса. Предложени са два подхода в стратегическото управление (пазарен и ресурсен), които се опитват да отговорят на въпроса защо някои организации успяват да постигнат дългосрочна рентабилност над средното ниво, за разлика от останалите.

Пазарен подход

Пазарният подход обяснява разликите в успеха на организацията въз основа на различията в стратегическите конкурентни позиции на организациите в рамките на тяхната стратегическа група. Успешните предприятия успяват да постигнат оптимално позициониране въз основа на задълбочен анализ на конкурентните сили в отрасъла, въз основа на който избират подходяща стратегия. Според този подход оптималната стратегия се детерминира от характеристиките на средата, но организацията трябва да я разпознае и приложи (Hellinger, C., 1999). Затова успехът на организацията зависи от структурата на отрасъла и избора на правилна стратегия (Rühli, E., 1995). Според Porter (Porter, M., 2008) могат да се установят пет сили, които описват конкурентните условия във всеки един отрасъл и които предопределят оптималната стратегия за постигане на успех. Целта на участниците на пазара е да намерят тази стратегия, която ще им позволи да постигнат дългосрочна защита срещу тези пет конкурентни сили.

Анализът на особеностите на пазарния подход показва обаче, че той не може да се използва пълноценно по отношение на аутсорсинга на логистичните дейности, тъй като не дава достатъчно конкретни препоръки относно стратегиите и подстратегии за отделните функционални области на организацията или техните подобласти.

За разлика от него ресурсният подход се фокусира върху специфичните способности и характеристики на организацията, които се разглеждат като източник на конкурентни предимства. Той може подпомогне в по-голяма степен анализите по отношение на аутсорсинга на логистичните дейности, тъй като неговите най-общи препоръки са, че дейностите и способностите на една организация, които пряко водят до постигане на конкурентни предимства, не трябва да се възлагат на външни изпълнители, докато всички останали със сигурност могат да бъдат предоставени на външни доставчици.

Ресурсен подход

Според ресурсния подход организацията се разглежда като съвкупност от ресурси (Barney, J. & Clark, D., 2007). Той се концентрира върху изясняване на условията, при които ресурсите могат да доведат до постигане на устойчиво конкурентно предимство. Също така се твърди, че конкурентното предимство е резултат: от притежаването на активи, които не могат да се имитират, от иновации и от ресурсни бариери, които позволяват подобряване на пазарната позиция на организацията. Под притежаване в този случай се разбира оперативния контрол върху ресурсите, а не че са собственост на организацията.

Към ресурсите също се поставя изискването да бъдат ценни, редки, уникални и трудни за замяна (Barney, J., 2001). Към ресурсите също спадат ключовите активи като подходящи вътрешни процедури и управленски дейности, включително транспорт, складиране, управление на запасите и свързаните с това проблеми за размера на партидите, обработка на поръчките и обслужване на клиентите. Ресурсните характеристики на организациите оказват влияние върху обхвата на аутсорсинг на логистичните дейности или на определени части от тях. Ресурсният подход е особено подходящ за анализ и оценка на аутсорсинга на логистичните дейности, тъй като аутсорсингът се използва като стратегия за получаване на достъп до ценните ресурси на други организация (Bromiley, P. & Rau, D., 2016). Способността за ефективно прилагане на стратегията за логистичен аутсорсинг може да се

разглежда като нематериален актив, описващ методите и подходите за самообучение на организацията и натрупване на нови знания и умения (McIvor, R., 2009). Ресурсният подход също е подходящ за изследване на въздействието на информационния поток върху конкурентното предимство на доставчиците на логистични услуги, явяващи се трети партньор в логистиката (Lai F, et al., 2008). В други проучвания са изследвани ефектите на логистичните компетенции на доставчика на логистични услуги върху ефективността на организацията клиент (Yang. C. et al., 2009). Трета група проучвания установяват, че ресурсният подход е особено подходящ за оценка и анализ на процеса на логистичен аутсорсинг, тъй като чрез тази стратегия може да се получи достъп до ценните логистични ресурси на други организации (Wong, C. & Karia, N., 2010).

Изводът, който може да се направи от проведения анализ на ресурсният подход, е, че той може успешно да се използва като теоретична основа за анализ на решението за аутсорсинг на логистичните дейности и неговото въздействие върху ефективността на логистиката на организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От направеното изследване и получените резултати, може да се заключи, че за обяснението, анализа и оценката на аутсорсинга на логистичните дейности и неговото влияние върху логистичната ефективност на организацията могат да се прилагат успешно теоретичните тези на: част от традиционните подходи по отношение на размера на разходите и изпълнението на мултикритериални качествени оценки, подходите на новата институционална икономика и част от подходите за стратегическо управление на организацията.

Благодарности

Изследванията по тази статия са в рамките на проект НИХ 485/2023 на Университет „Проф. д-р Асен Златаров“ - Бургас

REFERENCES

- Armstrong & Associates. (2017). Global 3PL market size estimates (Webpage). <http://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/global-3pl-market-size-estimates/>
- Aertsen, F. (1993). "Contracting out the Physical Distribution Function: A Trade-Off between Asset Specificity and Performance Measurement," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(1): 23-29.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Barthelemy J. (2003). "The seven deadly sins of outsourcing", *Academy of Management Executive*, 17(2), pp. 87-100.
- Bühner, R., Tuschke, A. (1997). Outsourcing, in: *Die Betriebswirtschaft* 57(1997) I, S. 20-30.
- Bromiley, P., Rau, D. (2016). Operations management and the resource-based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95-106.
- Chen, Injazz J. & Paulraj, A. (2003). "Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements", *Journal of Operations Management* 22, 119–150
- Fischer, M. (1993). *Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing*. Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik, Wiesbaden 1993.
- Fischer, M. (1994), *Der Property Rights-Ansatz*, in: *WiSt*, (1994)6, S. 316-318.
- Friedman, D. Giber. (2007). "Making or breaking outsourcing success" *T+D*, Vol. 61 Issue 9, p54-57
- Hellinger, C. (1999). *Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften*, Münster 1999.

- Lai, F., Li, D., Wang, Q., Zhao, X. (2008). The information technology capability of third-party logistics providers: a resource-based view and empirical evidence from China. *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 22-38.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A. & Gardner, J. T. (1999). Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistics* 1, 165-181.
- Leavy B. (2004). Outsourcing strategies: Opportunities and risks. *Strategy & Leadership*. Vol. 32, No. 6, pp. 20-25.
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45-63.
- Mehta, N. & Mehta, A., (2010). It Takes Two to Tango: How Relational Investments Improve IT Outsourcing Partnerships. *Communications of the ACM*, 53(2), pp. 160-164.
- Mikkola, J. H., Skjoett-Larsen, T. (2003). Early supplier involvement: implications for new product development outsourcing and supplier-buyer interdependence. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(4), 31.
- Mitnick, Barry M., Origin of the Theory of Agency: An Account By One of the Theory's Originators (May 30, 2019). <https://ssrn.com/abstract=1020378>
- Picot, A., Maier, M. (1992). Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, *Information Management*, 7(1992)4, S. 14-27.
- Porter, M.E. (2008) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster, New York
- Raghuram G. R. & Zingales, L. (1998). Power in a Theory of the Firm, 113 Q.J. ECON. 387, 388
- Rojot J. (2003). "Théorie des organisations". Editions ESKA
- Rühli, E. (1995). Ressourcenmanagement- Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, *Die Unternehmung*, 49(1995)2, S. 91-105.
- Saxena, K.B.C and Bharadwaj, S.H (2009). Managing Business process through outsourcing: A strategic partnering perspective, *Business Process Management Journal*, 15(5), 687-715.
- Skjoett-Larsen, T. (2000). Third-party logistics from an inter-organizational point of view. *International journal of physical distribution & logistics management*, 30(2), 112-127. 15.
- Steensma, K., Corley, K. (2000). On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner interdependence and technology attributes. In Press - *Academy of Management Journal*. 1. 10.2307/1556334
- Stölzle, W. (1999). *Industrial Relationships*, München 1999.
- Webb, L. and Laborde, J. (2005). "Justin Crafting a successful outsourcing vendor/client relationship", *Business Process Management Journal*, Vol. 11 No. 5, pp. 437-44.
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of supply chain management*, 44(2), 5-16.
- Wong, C. Y., Karia, N. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 51-67
- Yang, C. C., Marlow, P. B., Lu, C. S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping service in Taiwan. *International Journal of Production Economics* 122, 4-20.