

Взаимодействие между доставчиците на логистични услуги и българските преработвателни и търговски предприятия

Николай Драгомиров*

Резюме: При осъществяване на пазарната си политика преработвателните и търговските предприятия е необходимо да реализират сложен микс от дейности, включително и логистични, които съответно да изпълняват самостоятелно или да възложат на други специализирани компании. В логистиката съществуват такива практики и изпълнителите се наричат доставчици на логистични услуги, които на практика предлагат различни решения за управление на материални потоци във веригата на доставките – обикновено и най-често това са транспортни и складови услуги. Партньорството с подобни компании е много важно, защото изпълнението на задачи, което не отговаря на изискванията, е с негативни последици за възложителя, а оттам и за цялата верига на доставките. Неслучайно от възможностите на доставчиците на логистични услуги се определя донякъде и ефективността на веригата на доставките. В статията са обхванати основни аспекти на взаимодействието между доставчиците на логистични услуги и българските преработвателни и търговски предприятия. Посредством данни от анкетно проучване са изведени основни характеристики на това партньорство. Резултатите показват висока сте-

пен на желание от страна на доставчиците на логистични услуги да бъдат ориентирани и гъвкави към желанията на своите клиенти, създадени са и редица технологични условия за осъществяване на партньорството, но като цяло възможностите не се използват напълно.

Ключови думи: логистика, логистичен сектор, доставчици на логистични услуги.

JEL: L870, M110; M190.

Въведение

Веригата на доставките е съставена от множество организации и връзки между тях, започва от мястото на добиване на суровините от природата и стига до крайния потребител. Това определение е залегнало в повечето дефиниции за верига на доставките на определен продукт или услуга. В тази верига се управлява мащабен поток от различни материали, които е предизвикателство за участващите организации. Затова и крайният успех не е отговорност и задължение на отделни компании, а е резултат на тяхното ефективно коопериране. Неслучайно и една от най-значимите парадигми за логистиката премества фокуса на конкуренция от отделната организация към веригата на доставките, в която тя участва (Lambert, 2008). Осъзнаването на този факт е една от причините за появата и развитието на концепцията за управление на веригата на доставките

* Николай Драгомиров е доктор по икономика, главен асистент в катедра „Логистика“ в УНСС, nikolay@balbg.com

Управление на ресурси и разходи

(Димитров, et al., 2010), при която се търсят обвързване и целенасочени усилия на всички организации, свързани по линията на създаването на продукт или услуга.

Веригата на доставките е представяна като последователност от извършване на дейности между доставчици и клиенти, които са свързани с движението на материалните потоци и добавят стойност (Coyle, et al., 1992). Затова и във веригата на доставките се наблюдава ефектът на гърлото на бутилката, а именно възможностите на най-бавния детерминират скоростта на цялата система. В този пример скоростта е само един от най-явните от множеството възможни измерители. В действителност съществуват различни, свързани с едни или други показатели, особено в контекста на логистично обслужване – всеки следващ е клиент и получава определено логистично обслужване от своя доставчик. Неслучайно в тази система логистиката има съществено значение за развитието на конкурентни предимства във връзка с обслужването на клиентите (Bowersox, et al., 2002) и е допирна точка с пазарната политика на организацията. Определено е важно клиентът да бъде поставен в центъра и свързаните организации по неговото обслужване да функционират в посока на неговата удовлетвореност. Бъдещето на веригите на доставките е свързано с изместване на фокуса от оптимизацията на дейности към предоставяне на стойност на клиента (Christopher, 2005).

Начините за организация на взаимодействието във веригата на доставките могат да се проследят в две посоки. Първата е традиционна и се основава на създаването на правилния продукт и неговото реализиране във веригата на доставките. Необходимо е да се осъществи продажба, която да води до смяна на собствеността, след което да се реализира съответната доставка и така до крайния клиент. В този случай всяка организация прехвърля отго-

ворността на следващата и не се интересува от успеха на останалите по веригата. Другата алтернатива е по-сложна, тя се основава на въвлечане на всички организации във веригата на доставките в процеса. В този случай съществуват редица особени моменти, например при изчисляването на разходите, свързани с продукта. Всеки следващ участник във веригата не добавя своите разходи и надценка към тези на предходния, а се интересува от крайния резултат - в случая дали продуктът е продаваем на тази цена. Организациите в този случай са активно въвлечени в достигането на общата цел и този начин на взаимодействие е характерен за концепцията за управление на веригата на доставките. Партньорството се основава на взаимно доверие, откритост, споделяне на риск и изгоди, като резултатът е по-добър, отколкото при отсъствието на партньорство (Lambert, Klempner and Gardner, 2004). Кои от двата подхода на организация на взаимоотношенията да бъде прилаган зависи от множество фактори, но определено вторият има по-актуално звучене. Тази насока на развитие се подкрепя и от съвременната концепция за омни-каналите, която предоставя съществен потенциал за растеж и променя функционирането на веригите на доставките (EY & CGF, 2015). По своята същност това е ново предизвикателство за удовлетворяване на клиентите и поставя под напрежение цялата верига, която от своя страна, не трябва да бъде разглеждана като обикновена съвкупност от разходни центрове. Това са тенденции с устойчив характер за много сектори на икономиката и клиентите трябва да бъдат удовлетворени в противен случай се рискува да преминат към друг доставчик.

Особен момент в логистиката е, когато част от дейностите са възложени към друга, външна организация, която не може да бъде определена просто като страна по договор за аутсорсинг. По своята същност

В този момент тя се трансформира в нещо много по-значимо и степената на нейното въвличане в процеса за достигане до общата цел е решаващо. Доставчиците на логистични услуги, които предлагат услуги в пакет, предоставят иновативни подходи за повишаване на ефективността на логистиката и се стремят да бъдат достатъчно гъвкави да посрещнат бъдещите предизвикателства (Burnson, 2013). Подобен вид взаимоотношения, а именно да се превъзлагат дейности, които не са ядрото на бизнеса на възложителя, стават все по-популярни от края на 80-те, като от това печелят и двете страни (Patterson, et al., 2010). Те се основават на стремеше да бъде удовлетворен клиентът във висока степен (Langley, et al., 2003). Не са изключение и изследванията, които проследяват бъдещото развитие на доставчиците на логистични услуги от изпълнители на логистични дейности към организации, които създават конкурентни предимства (Zacharia, Sanders and Nix, 2011).

Въпреки че има договори, преопределящи взаимоотношенията между страните, съществува опасност от разминаване. Разбира се, че изпълнителят е професионалист при реализацията на поставените му логистични задачи, но проблемът е по-различен. Когато се възлагат определени логистични задачи на друга организация, се прехвърля задължението за управление на материалния поток, но не и на отговорността за това (Erturgut, 2012). В действителност разкопичето на въпроса е свързано с това дали логистичната компания е достатъчно добре ангажирана с успеха на своя възложител, или единствено се стреми да изпълнява поетите ангажименти за предоставяне на пространствена и времева полезност на продуктите на договорената цена. Въпреки нарастващата роля на логистичните фирми на тях не се обръща достатъчно внимание като фактор за стратегическото управление и в научната литература са разглеждани предимно като част от по-

магането на управлението на веригата на доставките, като се пропуска ролята им за формиране на стойност. Този извод на Rabinovich and Knetemeyer (2006) провокира Wang, Persson and Huemer (2014) да направят изследване в тази посока и да потвърдят, че доставчиците на логистични услуги могат да създават стойност и да формират икономии. Така се появява проблемът за съществената интеграция на логистичните фирми с търговските и преработвателните, защото от възможностите им за подкрепа на пазарната политика на техните възложители зависи донякъде представянето на всички във веригата на доставките. Аутсорсингът не трябва да се основава единствено на ценови фактори (Hoffman, 2007), което е характерно за транзакционното сътрудничество, а да бъде дългосрочно и широко обхватно. Въпреки че в повечето случаи разходният момент е определящ, сред водещите фактори са и тези, свързани с качество, вид и разнообразие на услугите, гъвкавост, информационни възможности и пр. (Aguiezoul, 2015). Пътят на развитие е от ясно определени цели и логистични дейности, преминавайки през изграждане на партньорството и достигайки до неговото управление (Audy et al., 2012).

Като цяло темата за взаимоотношенията с доставчиците на логистични услуги, особено тези, предлагащи взаимнообвързани услуги, е задълбочено изследвана в световен мащаб и съществуват редица изследвания, като насоките на по-голямата част от тях са ориентирани към проблемите на възложителя и в по-малка степен на партньорството (Selviaridis and Spring, 2007). Проблемите на логистичния аутсорсинг в страната също са изследвани в редица публикации, като по-голям интерес представлява „Развитие на логистичния сектор в България“, проведено от Димитров, et al. (2008), което разкрива състоянието на логистичния сектор и оценява неговата готовност за функциониране в рамките на ЕС.

Управление на ресурси и разходи

Изложените анализи могат да бъдат обобщени в следните по-важни изводи: 1) Необходима е висока степен на ориентация към клиента не само от страна на отделни организации, а и от веригата на доставките като цяло; 2) Възлагането на изпълнението на логистични услуги от специализирани организации се разраства и е възможност за разкриване на конкурентни предимства; 3) За да се постигне успех при това взаимодействие, е необходимо дейността на доставчика на логистични услуги да кореспондира със съвременните пазарни парадигми. Всичко това разкрива редица възможности за по-задълбочено изследване на взаимодействието между доставчиците на логистични услуги и търговските и преработвателните организации.

Методология

Изследването обхваща проблемите на взаимоотношенията на търговските и преработвателните фирми с доставчиците на логистични услуги в контекста на ориентацията на веригата на доставките към удовлетвореността на клиента. Така поставен, проблемът е изключително широк, затова изследването се фокусира върху следните по-тесни и явни области: 1) Взаимоотношения между възложител и изпълнител; 2) Начини на взаимодействие, способстващи по-добрата координация между организациите; 3) Съвместни дейности по процесите на опаковане.

Данните са събрани посредством самостоятелно разработена за целта анкета, която е разпратена до служители в над 150 доставчика на логистични услуги в страната в периода ноември 2014 – февруари 2015 г. Част от методологията и построяването на въпросите в проучването използват концептуални идеи от други изследвания, а именно тези на Rawwas and Iyer (2012), както и на Раковска, et al. (2014) „Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия“. При построява-

нето на въпросника са използвани предимно въпроси с петстепенни оценки. Събраните данни са анализирани чрез различни методи за дескриптивен анализ, съпоставки и изследване на връзки и зависимости.

Резултати

Изследването използва данни, получени от служители в различни организации, които могат да бъдат определени като логистични фирми. Броят на респондентите е близо 50, като при провеждането на полевата работа целта е била да се достигне до максимално висока позиция на служителя. Извадката има неслучаен и нецелеви характер, защото не се основава на предварително дефинирани правила за случайно попадане на единици, а използва организации, до които има възможност за достъп и получаване на по-надеждна информация. Стремелът при подбора на респонденти е свързан с намирането на такива, които могат да бъдат определени като доставчици на логистични услуги с по-общ характер, а не такива, предлагащи специфични и неразпространени решения за по-тесни сегменти потребители. Според размера на логистичните компании, включени в изследването, те са 19,4% малки и микро-, 44,4% със среден размер и останалите 36,1% се самоопределят като големи.

Един от водещите показатели е свързан с взаимоотношенията между доставчиците на логистични услуги и техните клиенти, който е възможно да се опише чрез редица оценки. В изследването това е направено посредством въпроса: „Доколко са верни следните твърдения по отношение на Вашата организация?“. Чрез отговорите се построява показателна картина за общото състояние на взаимоотношенията. Респондентите отговарят на редица твърдения, характеризиращи както отношението на клиентите към доставчика на логистични услуги, така и реципрочното отношение към тях. Средните оценки са посочени на фигура 1.



Фигура 1. Средни оценки за отговор на въпроса: „Доколко са верни следните твърдения по отношение на Вашата организация?“ (1 – Напълно не е вярно; 5 – Напълно е вярно)

Най-висока оценка е дадена на гъвкавостта към клиентите, която означава, че логистичните компании преди всичко се стремят да бъдат в услуга на своите клиенти, за това, за което са се обърнали към тях. Макар и малките абсолютни разлики в оценките, според размера на компанията, тази оценка е по-ниска при големите. Това кореспондира с резултатите от друго проучване, при което се разкрива, че при по-големите фирми разнообразието от услуги компрометира изпълнението на задачите (Mitra and Bagchi, 2008). Разбира се, тази оценка е много обща и не показва конкретните измервания на тази гъвкавост. При отговорите на следващите въпроси става ясно, че този стремеж не е напълно реализиран. Въпреки това е важно да се отбележи, че българските логистични компании се опитват да удовлетворят своите клиенти и се очаква да продължат да го правят, което в голяма степен формира бъдещото им развитие. Интерес представляват следващите най-високи оценки, а именно тези за ефективно управление на логистични процеси и изграждане на съвременни логистични решения. Неслучайно тези твърдения имат високи оценки, тъй като по

същество те характеризират състоянието на вътрешните операции в доставчиците на логистични услуги при обслужването на техните клиенти. Това е така, защото доставчиците на логистични услуги, за да могат да предложат необходимата гъвкавост към клиента, се стремят да му предоставят наистина работещи и ефективни решения. Те осъзнават, че клиентите имат прагматичен подход към партньорството си с тях и то трябва да води до реални ползи. Към променливите „изграждаме съвременни логистични решения“ и „управляваме ефективно логистичните процеси“ съществува значителна корелация – 0,73 (при значимост 0,01), което донякъде показва, че възложителите имат реални възможности да получат качествено обслужване. Останалите оценки, въпреки че са по-ниски, също са в подкрепа на ориентацията към клиента, както и за наличието на възможности от страна на доставчиците да го предложат на практика.

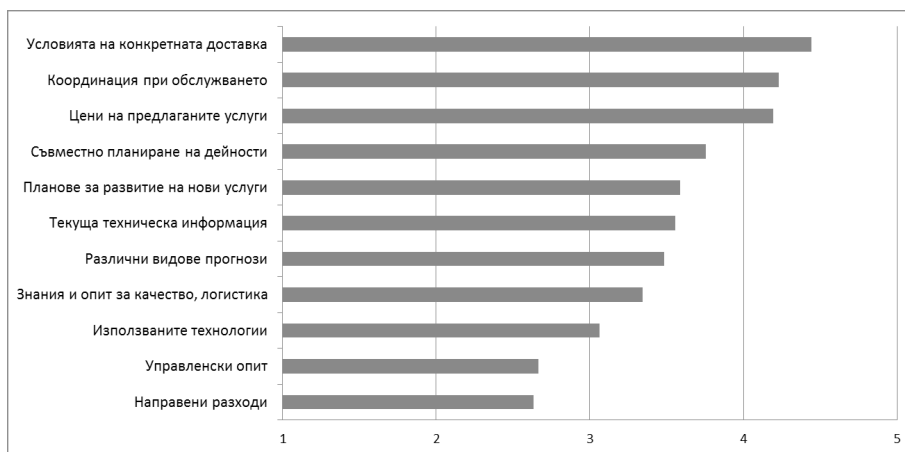
Следващият въпрос е свързан със съгържанието на информационния обмен с клиентите, който е свързан по-конкретно с начина на взаимодействие. Отговорите на въпроса: „В каква степен си обменяте

Управление на ресурси и разходи

информация с Вашите клиенти?“ са представени на фигура 2. Респондентите в най-голяма степен си обменят информация с техните клиенти за условията на конкретната доставка, текущите планове за координация при обслужване на клиентите, както и цените на предлаганите услуги. Високите оценки показват, че е налице минимално изискуемият обмен на информация за осъществяване на ползотворно сътрудничество. За съжаление, по-загълбоченият обмен на информация, предполагащ разви-

тието на по-съществени форми на сътрудничество, е сравнително слаб.

Организациите някак се фокусират по-скоро върху краткосрочните инициативи, отколкото върху по-дългосрочните. Вероятно това е и водещата причина по отношение на различията в оценките за наличие на общи цели. При отговор на въпроса, свързан с наличието на общи цели, най-висока оценка получава съпоставимостта на оперативни цели между клиенти и доставчици – фигура 3.



Фигура 2. Средни оценки за отговор на въпроса: „В каква степен си обменяте информация с Вашите клиенти?“ (1 – Въобще не; 5 – В голяма степен)



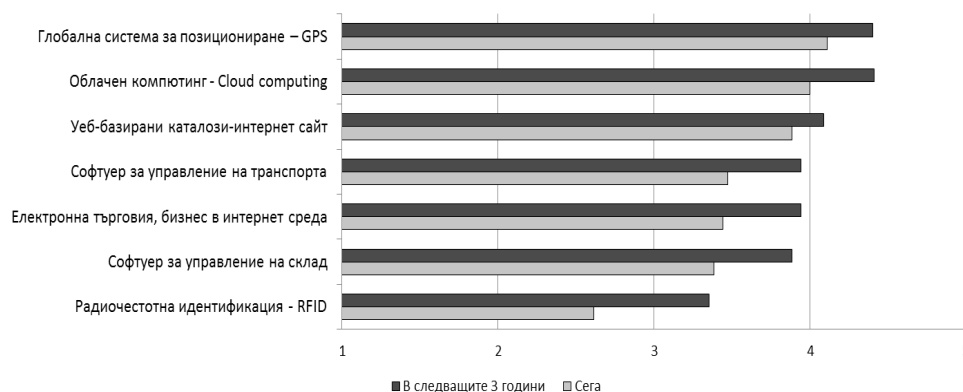
Фигура 3. Средни оценки за отговор на въпроса: „В каква степен сте съгласни със следните твърдения по отношение на целите и използваните показатели във веригата на доставките?“ (1 – Въобще не; 5 – В голяма степен)

За съжаление, най-ниски са оценките, свързани с използваните показатели и за наличието на еднакви конкурентни оръжия от страна на организациите, което показва възможности за бъдещо усъвършенстване в тази посока, същевременно са посочени високи оценки за наличието на обратна връзка във веригата на доставките. Като цяло съществува висока степен на обем на информация за обратната връзка за представянето, като данните са посочени в табл. 1. Оценката за всяка една оценка клони към висока, като колебанието в отговорите е сравнително слабо. Това е знак за наличието на добра среда за утвърждаване на различни практики, ориентирани към клиента.

Таблица 1. Средни оценки на въпроса: „До каква степен сте съгласни със следните твърдения по отношение на наличието на обратна връзка във веригата на доставките?“ (1 – Напълно несъгласен; 5 – Напълно съгласен)

Отговори	Оценка
Ние осигуряваме информация за цялостната ни удовлетвореност на нашите преки доставчици.	4,18
Ние измерваме цялостната удовлетвореност на нашите клиенти.	4,35
Ние получаваме обратна връзка за представянето на нашата фирма от преките ни клиенти в някои области.	4,53

В отделен въпрос се изяснява нивото на използването на различни информационни решения, което донякъде преопределя ефективността на сътрудничеството. Информационните възможности в логистиката са сред най-ценните, защото спомагат организациите да увеличават добавената стойност и да минимизират разходите (Rakovska, 2014). Като цяло използването на различни решения в помощ на бизнеса нараства непрекъснато, ето защо е важно доставчиците на логистични услуги да не изостават от общата тенденция. Обработените данни показват равнището на използване към момента и за в близко бъдеще – фигура 4. Най-висока оценка получават системите за проследяване-GPS, както и тези, свързани с използване на споделени ресурси в интернет (Cloud computing). Докато първата е очаквано да бъде висока поради необходимостта от проследяване на превозните средства, втората показва иновативността на организациите и техния стремеж към търсене на работещи софтуерни решения на изгодна цена, което се наблюдава и в световен мащаб. Определено организациите са склонни да използват професионални продукти на отдалечени сървъри, но да получават професионална поддръжка и непрекъснато усъвършенстване.



Фигура 4. Средни оценки за отговор на въпроса: „В каква степен са внедрени следните системи и технологии във Вашата организация?“ (1 – Въобще не; 5 – В голяма степен)

Управление на ресурси и разходи

Уеб-базираните системи, както и тези за управление на работата с клиенти са следващите решения, които имат високи оценки. Това се дължи най-вече на активната политика от страна на фирмите за намиране и запазване на клиенти. Като цяло тези организации са поставени в силно конкурентна среда, която ги подтиква да бъдат по-иновативни. Всички останали решения са с по-ниски оценки. Интересен момент е ниското ниво на приложение на радиочестотната идентификация, което е съществен пропуск за постигане на по-висока вътрешна ефективност. Проблемът с разминаването между IT възможностите на логистичните компании и желанията на техните клиенти съществува, но тенденцията е към стесняване на тези несъответствия (Langley, et al., 2015). Резултатите в изследването показват като цяло оптимистична картина и съществуването на потенциал за развитие, ако това се изисква от клиентите.

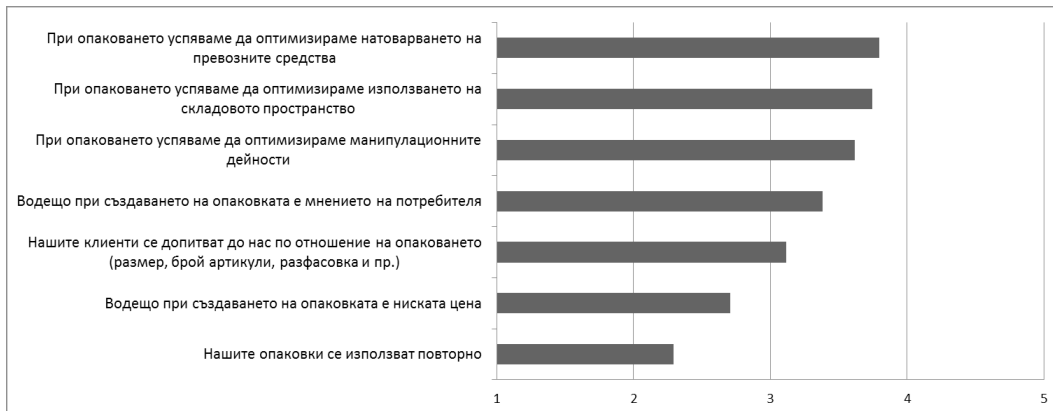
Процесът на опаковане е много показателен за взаимодействието между организациите и е включен в изследването за установяване доколко логистични фирми са ангажирани в него. Опаковката се разработва от производителя, но е важно част от нейните параметри да са съгласувани, доколкото е възможно, с останалите участници в процеса на доставка. Логистичните фирми в този процес се стремят преди всичко към оптимизиране на превозните средства, на складовите площи и на манипулационните дейности, но в действителност резултатите са далеч от пълните възможности за това. Ниските оценки като цяло показват, че опаковането се изпълнява самостоятелно от производителя и той избира параметрите на опаковането, без да се допитва за мнение от доставчиците на логистични услуги, което донякъде е пропуск. От-

говорите на въпроса са представени на фигура 5.

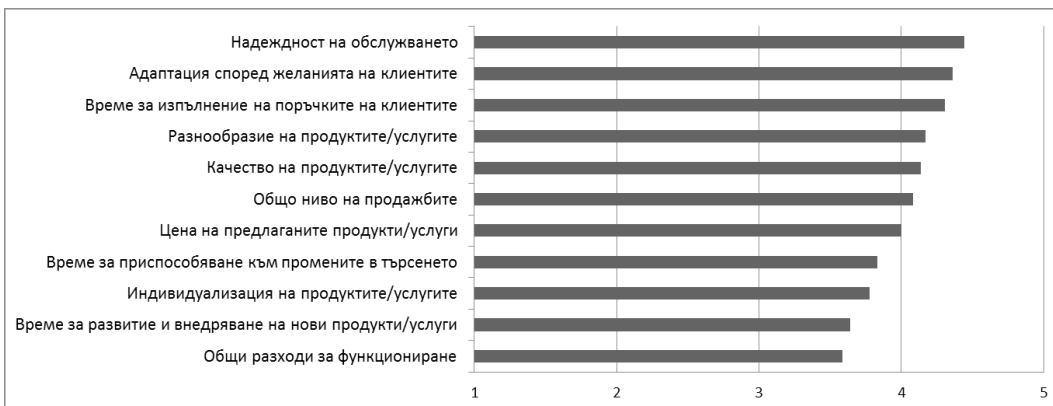
Особено негативна е най-ниската оценка, която е свързана с повторното използване на опаковките. Това по своята същност е реализация на съществени екологични пропуски и показва все още голямата отдалеченост на фирмите от зелените практики. Разбира се, под натиска на редица свързани инициативи за опазване на околната среда, това е област с потенциал за развитие. Друг важен момент е цената на опаковките - определено участниците в анкетата не определят цената като водещ фактор, явно за тях съществуват други резерви за икономия на средства.

Интересен момент е самооценката на логистичните компании за тяхното пазарно представяне досега. Средните оценки от отговорите на въпроса за съпоставката с конкурентите са посочени на фигура 6.

Най-висока е самооценката за надеждността на обслужването – близо 4,44, което показва много високо ниво на обслужване на клиентите от гледна точка на логистичните фирми. Оценката е последвана с почти същите стойности (4,36) от тази за адаптация според желанията на клиентите. Двете оценки показват много високата ориентираност към клиента и стремеж за неговото удовлетворяване почти на всяка цена. Определено конкуренцията е много силна и единственият начин да се постигне успех е качествено обслужване. Неслучайно и останалите оценки, свързани с обслужването на клиентите, гравитират около 4,00. Най-ниска е оценката за общите разходи за функциониране, което най-вероятно е вследствие на по-големите усилия и съответните разходи за обслужване на клиентите.



Фигура 5. Средни оценки за отговор на въпроса: „Доколко са верни следните твърдения по отношение на процеса по опаковане във Вашата организация?“ (1 – Напълно не е вярно; 5 – напълно е вярно)



Фигура 6. Средни оценки за отговор на въпроса: „Как оценявате Вашата организация, съпоставена с нейните конкуренти?“ (1 – Много по-лошо; 5 – Много по-добре)

Изводи

Анализираните данни показват обобщена картина за някои от аспектите на взаимодействието между доставчиците на логистични услуги и техните клиенти, които са и потенциална основа за осъществяване на последващи изследвания. По-важните изводи могат да бъдат обобщени в следните точки:

- В условията на засилена конкуренция логистичните фирми са готови да откликнат на всички желания на своите възложители. Те имат висока ориентираност към своите клиенти и проявяват висо-

ка гъвкавост, която следва да бъде използвана по-активно от търговските и преработвателните компании. Доставчиците на логистични услуги при необходимост имат готовност да адаптират, доколкото е необходимо, своята дейност в името на общия успех.

- Като цяло са създадени условия за изграждане на ефективно технологично взаимодействие между логистичните фирми и техните клиенти. Към момента общото ниво на използване на различни информационни решения може да бъде оценено като недостатъчно, което се

Управление на ресурси и разходи

гължи преди всичко на по-ниските изисквания от страна на възложителите или те се търсят от малка част от тях. Това означава, че в момента, в който се появи по-голяма потребност от подобни решения, доставчиците на логистични услуги най-вероятно ще ги въведат.

- Ангажирането на доставчиците на логистични услуги в процесите на опаковане като цяло е недостатъчно, което е съществена пропуск. По-активното им участие в тези процеси е възможност за подобряване на изпълняваните от тях логистични дейности.

Цитирани източници:

Димитров, П. и колектив., 2010. Логистични системи, София: Университетско издателство "Стопанство".

(Dimitrov, P. i kolektiv., 2010. Logistichni sistemi, Sofia: Universitetsko izdatelstvo "Stopanstvo")

Димитров, П., Величкова, В. и Раковска, М., 2008. Развитие на логистичния сектор в България, София: Университетско издателство "Стопанство".

(Dimitrov, P., Velichkova, V. i Rakovska, M., 2008. Razvitie na logistichnia sektor v Bulgaria, Sofia: Universitetsko izdatelstvo "Stopanstvo")

Раковска, М., Драгомиров, Н. и Воденичарова, М., 2014. Развитие на логистиката в българските преработвателни и търговски предприятия, София: Издателски комплекс – УНСС.

(Rakovska, M., Dragomirov, N. i Vodenicharova, M., 2014. Razvitie na logistikata v balgarskite prerabotvatelni i targovski predpriyatia, Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS)

Aguezoul, A., 2015. Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods. Omega, 49, pp. 69-78.

Audy, J., Lehoux, N., D'Amouris, S. and Ronnqvist, M., 2012. A framework for an efficient implementation of logistics collaborations.

International transactions in operational research, 19, pp. 633-657.

Bowersox, D., Closs, D. and Cooper, M., 2002. Supply chain logistics management. McGraw-Hill.

Burnson, P., 2013. Optimizing 3pl relationship: A big step toward. *Logistics management*, pp.36-41.

Christopher, M., 2005. Logistics and supply chain management. Harlow, England: FT Prentice Hall.

Coyle, J., Bardi, E. and Langley, J., 1992. The management of business logistics. 5th ed. West publishing company.

Erturgut, R., 2012. The future of supply chain and logistics management in the strategic organizations: Contractor companies and new generation suppliers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, pp. 4221-4225.

EY & CGF, 2015. Re-engineering the supply chain for the omni-channel of tomorrow. Aug. 2015.

Hoffman, W., 2007. Expanding the logistics niche. *Traffic world*, 6(18), pp. 18-22.

Lambert, D., 2008. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. 3rd ed. Supply Chain Management Institute.

Lambert, D., Knemeyer, A. and Gardner, J., 2004. Supply chain partnerships: Model validation and implementation. *Journal of Business Logistics*, 25(2), pp. 21-42.

Langley, J. et al, 2003. Third-party logistics study, 8th annual study.

Langley, J. et al, 2015. Third-party logistics study, 19th annual study.

Mitra, S. And Bagchi, P., 2008. Key Success Factors, Performance Metrics, and Globalization Issues in the Third-Party Logistics (3PL) Industry: A Survey of North American Service Providers. *Supply Chain Forum*, 9(1), pp. 42-56.

Patterson, Z., Eing, G. and Haider, M., 2010. How different is carrier choice for third party logistics companies?. *Transportation Research Part E*, Volume 46, pp. 764-774.

Rabinovich, E. and Knemeyer, A., 2006. Logistics Service Providers in Internet Supply Chains. *California Management Review*, 48(4), pp. 84-108.

Rakovska, M. Logistics Aspects of Firms' Capabilities to Increase International Competitiveness, Proceedings of the 14th International Scientific Conference "Business Logistics in Modern Management", Faculty of Economics, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, October, 2014, Croatia, pp. 123-130.

Rawwas, M. and Iyer, K., 2012. How do small firms possibly survive? A comparison study of marketing skills and logistics infrastructure of small and large wholesalers. *International Business Review*, 22(4), pp. 687-698.

Selviaridis, K. and Spring, M., 2007. Third party logistics: a literature review and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), pp. 125-150.

Wang, X., Persson, G. and Huemer, L., 2014. Logistics Service Providers and Value Creation Through Collaboration: A Case Study. *Long Range Planning*.

Zacharia, Z., Sanders, N. and Nix, N., 2011. The Emerging Role of the Third-Party Logistics Provider (3PL) as an Orchestrator. *Journal of Business Logistics*, 32(1), pp. 40-54.