

## Аутсорсинг в българските земеделски предприятия. Съществува ли такава възможност?

Ст.н.с. д-р ИВАН БОЕВСКИ

Институт по аграрна икономика — София

E-mail: ivan.boevsky@gmail.com

Проф. д-р ЙОСТ КРАМАР

Университет Висмар — Германия

E-mail: jost.kramer@hs-wismar.de

**Резюме:** Динамичните и радикалните промени в световен мащаб през последните две десетилетия, поставят предприятията пред нови предизвикателства. Глобалната финансова и последвалата икономическа криза допълват и правят горепосочената мозайка по пъстра. Аутсорсингът е отговор на много пазарни актьори на тези предизвикателства, при което тренда на използване на аутсорсинг е възходящ. Всичко това ни кара да си зададем въпроса, дали този феномен има място в земеделския сектор. В началото на тази публикация правим кратка характеристика на феномена аутсорсинг чрез неговото дефиниране. След разглеждането на трендовете анализираме основните модели — вътрешен и външен аутсорсинг. По нататък отговаряме на въпроса: „Какво може да се постигне чрез него?“, като при това отделяме подобаващо място на аутсорсинг рисковете и на факторите за успешен аутсорсинг. Разглеждаме възможността за прилагане на аутсорсинга в земеделските предприятия и привеждаме примери за неговото използване в земеделски предприятия на Германия, защитавайки тезата, че аутсорсинга има място като мениджърска стратегия в българските земеделски предприятия, отчитайки и факта, че в тази връзка българските земеделски предприятия имат значителен опит и традиции.

**Ключови думи:** аутсорсинг, стратегически мениджмънт, земеделски предприятия, България.

### Увод

Динамични и радикални промени в световен мащаб през последните две десетилетия изпрви предприятията пред нови предизвикателства. Глобализацията, либерализацията и интернационализацията на стопанската дейност, както

и трансформацията на значителна част от националните стопанства в икономики на услугите и информацията предизвикват промени в моделите на поведение на клиентите. Новите информационни и комуникационни технологии намаляват както постоянните, така и променливите разходи и влияят както на реалния, така и на финансовия сектор. Държавата се оттегля от много отрасли и изпълнява все повече регулативни функции, които са свързани с над национални регламенти и споразумения. Всичко това нажежава конкуренцията и дава предимства за тези пазарни актьори, които се характеризират с мобилност, гъвкавост и адаптивност. Глобалната финансова и последвалата икономическа криза допълват и правят горепосочената мозайка по пъстра. В отговор на всичко това се търсят различни нови мениджърски модели и инструменти. В тази връзка постоянно набира скорост процесът на аутсорсинга, който е точно обратния процес на господстващия през втората половина на ХХ век неаутсорсинг.

Предвестник в този процес е автомобилната индустрия, която използва аутсорсинг вече от няколко десетилетия. Въпреки, че пазарът на ИТ-технологии се свива, сегментът на ИТ-аутсорсинг непрекъснато нараства. Сключват се дългосрочни договори за суми, възлизащи на милиарди евро. Deutsche Bank и IBM (Big Blue) сключват през 2003 г., аутсорсинг договор с продължителност 10 г. и договорна сума от 2,5 млрд евро. Deutsche Bank предоставя модернизирането и обслужването на ИТ-инфраструктурата на IBM, при което към аутсорсинг провайдера преминават 900 специализирани служители съвместно с ИТ-ресурсите и системите. Чрез този модел на аутсорсинг, Deutsche Bank предвижда да реализира икономия от над 1 млрд. евра. Подобна схема на аутсорсинг малко по-рано използва и J.P. Morgan Chase и IBM. Големите фирми за електроника, чрез свои обособени предприятия, вече се утвърждават като аутсорсинг провайдери<sup>1</sup> на този пазар. Аутсорсинг бум се забелязва в повечето индустриални финансови отрасли, както и в сферата на услугите. Всичко това представлява предпоставка, която предизвика интересът ни към въпроса, дали този феномен има място в земеделския сектор.

Чрез тази статия правим опит да дадем отговор на този въпрос и да предложим на вниманието на основното ядро, взимащо решения в земеделския сектор, както и на научната аудитория тази актуална стратегия за посрещане на съвременните предизвикателства. В изложението се стремим да минимизираме, доколкото е възможно теоретичната дискусия и да представим предимно нейните резултати. В началото на статията правим кратка

<sup>1</sup> Чрез термина аутсорсинг провайдер се описва този пазарен актьор, който извършва аутсорсинг услуга.

характеристика на феномена аутсорсинг чрез неговото дефиниране. След разглеждането на трендовете анализираме основните модели — вътрешен и външен аутсорсинг. По нататък отговаряме на въпроса: „Какво може да се постигне чрез него?“, като при това отделяме подобаващо място на аутсорсинг рисковете и на факторите за успешен аутсорсинг. Накрая разглеждаме възможността за прилагане на аутсорсинг в земеделските предприятия и привеждаме примери за неговото използване в земеделски предприятия на Германия.

### Характеристика на феномена аутсорсинг

#### Определение, съдържание и трендове

Понятието аутсорсинг има различни дефиниции, както показваме по долу, но също така около него се въртят подобни или доуточняващи го понятия като Outtasking, In-House-Outsourcing, Contracting-Out и други. Тези понятия могат да бъдат предмет на друга по теоретично насочена публикация. Ние желаем само да покажем, че все още няма единна и общоприета дефиниция както в теорията, така и в практиката. Самият термин е изкуствено създадена английска дума: **OUTside reSOURCEce usING — OUTSOURCING** е словосъчетание получено от части на показаните в началото три английски думи, означаващи буквално използване на външни ресурси.

Много често под аутсорсинг се разбира отдаване, предаване, възлагане на извършването на част от задачите на предприятието на друго (външно) предприятие (например: Stahlknecht, 2000; Krcmar, 2003). Но според нас определението на Picot and Maier (1992) и Koppelman (1996), според което „с аутсорсинг най-общо се изразява факта, при който предприятието използва за извършване на свои дейности ресурси, които се намират извън него“ е по точно и всеобхватно, тъй като не се конкретизира:

- формата в която се извършва;
- какви са мотивите за него;
- какъв е импутът;
- дали това са нови или вече съществуващи дейности в предприятието.

Като обобщение можем да отбележим, че аутсорсингът е противоположният процес на неаутсорсинга, с други думи — производство (make) с ресурси, които са вътрешни (принадлежат) на предприятието.

Theurl (2003), формулира следните аутсорсинг трендове:

- паралелно с простите услуги се увеличава делът на високотехнологичните услуги, обект на аутсординг;
- започвайки с предимно гранични дейности (почистване, охрана и саниране на сгради) все повече се прибягва и до такива, намиращи се в ядрото на предприятието;

- паралелно вече с класическия IT-аутсорсинг се наблюдава увеличение и на функционалния аутсорсинг, като логистика, транспорт, автомобилен парк, снабдяване, управление и обслужване на клиенти, маркетинг, човешки ресурси и пласмент;

- повишава се непрекъснато както броя на функциите, така и броя на транзакциите, обект на аутсорсинга, от една страна, а също така и броя на предприятията, предприемащи аутсорсинг, от друга;

- увеличава се многопластовостта на аутсорсинг ангажиментите както и

- вариантите на дизайн на аутсорсинг.

#### Форми на аутсорсинг

В научната литература съществуват различни класификации на формите и моделите на аутсорсинг. Най-често срещана е тази, на вътрешен и външен аутсорсинг (Theurl, 2003). Тази класификация акцентира върху различните вътрешни структури, които определят връзката между актьорите, участващи в процеса на аутсорсинг.

#### Модели на външен аутсорсинг — пазар (buy)

При тези модели се среща следната диференциация: *пазарно институционализиран външен аутсорсинг; договорно институционализиран външен аутсорсинг; външен — аутсорсинг, чрез изграждане на предприятие за извършването му и коопериране при извършване на аутсорсинг*. Общото при тези модели е, че аутсорсинг провайдера се намира извън предприятието, концерна или мрежата (network), той е независим и извършва дейността си на базата на собствена сметка (калкулация). Права върху ресурсите на провайдера се получават едва след подписване на съответния договор за аутсорсинг.

С увеличаването броя на взетите решения за аутсорсинг започва и утвърждаването и специализацията на пазара за аутсорсинг, т.е. появяват се специализирани провайдери за аутсорсинг услуги. По този начин предприятията клиенти на аутсорсинг провайдерите, не извършват в повечето случаи никакви дейности за подпомагане на изграждането на тези провайдери. Паралелно, с все по-тясното специализиране на аутсорсинг провайдерите върху отделни ядрови компетентности, те започват да предлагат аутсорсинг услуги на развилите се вече пазари и по този начин непрекъснато генерират нови клиенти на своите аутсорсинг услуги.

При този модел се сключват по принцип срочни договори с различна продължителност, но най-често между 3 и 10 години, с опция за продължаване. В тях се договарят следните централни аспекти:

- Дали от началото на връзката сътрудници и други ресурси от предприятието-клиент (например при IT аутсорсинг техническа инфраструктура и съответен персонал), преминават към провайдера, извършващ аутсорсинг услуги и начина на калкулирането му.

● След това се уточнява размера, съдържанието и условията на договора. За да се редуцира зависимостта на клиента от провайдера, са възможни и финансови участия на клиента в предприятието-провайдер.

Външният *аутсорсинг* може да се извършва както споменахме по-горе, както от отделни предприятия или от концерни, така и от институционализирани икономически мрежи, каквато например е кооперативната мрежа.

*Модели на вътрешен аутсорсинг — йерархия (make)*

Вътрешният *аутсорсинг* се характеризира с основаване на ново предприятие вътре във вече съществуващата система. Практиката познава следните модели:

- ⇒ вътрешен аутсорсинг в самото предприятие;
- ⇒ аутсорсинга в самия концерн или институционализирана икономическа мрежа и
- ⇒ коопериране вътре в структурата с цел аутсорсинг.

Специална форма на аутсорсинга е модел (2), където аутсорсинг предприятието е в самата система на концерн или институционализираната икономическа мрежа, но има юридическа, икономическа и финансова самостоятелност и аутсорсинг услугите се договарят в рамките на вътрешно системния пазар. При модел (3) от заинтересованите субсистеми в рамките на структурата се създава, на основата на коопериране, дружество за извършване на аутсорсинг услуги — *Joint Venture*. При този модел коопериращите се елементи не са задължени да използват единствено и само неговите услуги, а могат да ползват също така и пазара извън структурата.

Така създадената аутсорсинга структура, независимо от модела на създаване, може да реши дали да се ограничи само с пазара в рамките на система или да излезе и на целия пазар извън структурата.

Може да се обобщи, че двата модела не са статични и могат да преминават при определени условия от един в друг, както и, че при определени условия за конкретни предприятия е подходящ единият или другият модел.

### Защо аутсорсинг? Какво се постига чрез него?

Когато пред предприятието стои въпросът: „Как да бъдем по конкурентоспособни и по-гъвкави към бързо променящите се условия на средата?“ един от възможните отговори е — *аутсорсинг*. Така че отговорът на въпроса: „Защо аутсорсинг?“ е: „*За да се постигне стратегическа сравнително висока конкурентоспособност и по-добро позициониране*“. Освен това смятаме, че е важно да се отбележи и факта, че аутсорсинг е възможен принципно за всяка функция/дейност в предприятието.

Вземането на решение за аутсорсинг не трябва да се прави спонтанно, а след задълбочен анализ, който да отчете както бъдещото развитие на пазара, така и оперативната ефективност на предприятието. Освен това необходимо е да се има предвид факта, че аутсорсинга е свързан със значителни разходи, които след това се откупуват многократно във времето, ако той е успешен.

Успешният аутсорсинг дава възможност предприятието да се концентрира върху ядровите си компетентности/дейности и да подобри ресурсната си осигуреност в тях. По този начин предприятието редуцира комплексността на процесите си и увеличава способността си за гъвкавост по отношение на измененията на средата.

Неокласическото обяснение на атрактивността на аутсорсинга се състои от една страна, във възможността чрез предоставяне извършването на определени дейности на трети лица, постоянните разходи да преминават в променливи, с което те стават по-лесно управляеми, а от друга — осигурява се достъп до специализирано ноу-хау и иновативни решения.

Обяснението на новата институционална икономия, комбинирано с динамичната теория на предприятието/фирмата, е адаптация и оптимизиране на границите на предприятието към постоянно променящата се околна среда, с цел — постигане на устойчива конкурентоспособност.

### Какви са рисковете на аутсорсинга?

Аутсорсингът крие в себе си редица рискове. Както вече беше отбелязано, това са значителните разходи за вземане на решение, както и за промяната на статуквото в предприятието.

Друг риск е несигурността на аутсорсинг връзката, от която резултатът краткотрайни зависимости за актьорите, включени в аутсорсинг процеса. За аутсорсинг провайдера тя се състои в големите специфични инвестиции, които той е необходимо да извърши, а за аутсорсинг клиента се състои в загубата на контрол върху дейности, върху които той вече няма влияние. В случаи, когато не съществуват достатъчно надеждни механизми за сигурност и липсва или е недостатъчно доверието между актьорите, съществува опасност от загубване от страна на един от актьорите.

Идентифицирани са и браншово специфични рискове, както и такива, свързани с пространствената отдалеченост между актьорите. При браншово специфичните рискове като ИТ аутсорсинга, съществува възможност ИТ провайдера да не съблюдава в достатъчна степен спецификата на аутсорсинг клиента и да му доставя строго стандартизираната си и съответно, струваща му по-малко услуга. Споменават се още и рисковете, свързани с евентуалната загуба на специфична компетентност и ноу-хау, които при един

срив на аутсорсинг връзката могат да бъдат възстановени, но при много високи разходи или драстично влошаване на позицията за преговори на предприятието, възлагащо IT аутсорсинга на IT провайдера при евентуални нови преговори. Допълнителни рискове съществуват и при евентуална продажба или предоставяне на конкурентите на поверителна фирмена информация за клиента от страна на аутсорсинг провайдера. Съществуват потенциални рискове, свързани и с влошаване на фирмения климат при свързан аутсорсинг с редукция на персонала.

#### **Междинно обобщение**

Заклучението, което може да се направи за аутсорсинг от горепосочените рискове е, че организационното обвързване на целия аутсорсинг процес е от решаващо значение за неговия успех. Това се отнася до:

⇒ принципното вземане на решение за външен или вътрешен аутсорсинг, вземане на решение за автономно или кооперативно организиране на аутсорсинг процеса;

⇒ вземане на решение за изграждане на отделни спорадични или дълготрайни аутсорсинг връзки.

#### **Аутсорсинг, основан на съсредоточаване върху най-характерните (ядрови) компетентности**

Prahalad and Hamel (1990) се смятат за основоположници на теорията за съсредоточения върху най-характерните (ядрови) компетентности. Под компетентности се имат предвид специфичните ресурси на предприятието. Компетенцията се състои от: материални активи, способности на персонала, организационни процеси, информационни потоци, корпоративна идентичност и рутина. *Ядровите компетентности* представляват този комплекс от материални и нематериални ресурси, които осигуряват дългосрочна и устойчива конкурентоспособност на предприятието. Ядровите компетентности са характеризирани от Greve (1999), със следните елементи: *обхващат широки части от пазара; предоставят на клиентите осезаема и значима допълнителна полза и имитирането/субституирането от конкурентите е невъзможно или значително трудно.*

Същността на тази теория се състои в това, че предприятието съзнателно се концентрира върху ядровите си компетентности, за да може по този начин да заздравя и подобри сравнителната си конкурентоспособност. Тя се базира на философията, че успехът е повече възможен, когато си пазарен лидер в по-малко области, отколкото да си посредствен в много. От това следва заключението, че всички дейности, които не са свързани с ядровите компетентности, да не се извършват от предприятието, а да се купуват от провайдери извън предприятието. Или станалата вече крилата фраза *Do what you do best and outsource the rest* (J a r m a i,

1994), „Прави това, което можеш да правиш най-добре, а за останалото потърси външни ресурси“.

В рамките на подхода за аутсорсинг, основан на съсредоточаване върху ядровите компетентности, въпросът който си задава мениджмънтът не е „Каква е нашата дейност?“, а „За каква дейност ние имаме способности?“ или перефразиран този въпрос звучи така: „Кои са и къде са нашите ядрови компетентности?“.

Например, лидерите в производството на спортна екипировка *Nike* и *Adidas* са идентифицирали своите ядрови компетентности за *Nike* в научно развойните и маркетингово пласментните дейности и задачи, докато *Adidas* са отишли още по далеч и са се концентрирали само и единствено върху управлението на марката. Всичко което се появява с името *Adidas* се купува от външни производители и се пласира от външни дистрибутори.

#### **Фактори на аутсорсинг успех**

Theurl (2003), фокусира върху следните фактори на аутсорсинг успеха, при което подчертава необходимостта от съблюдаването им при вземане на решение за аутсорсинг:

- Вземането на решение за аутсорсинг е необходимо да бъде резултат от широкообхватна стратегическа оценка;

- На основата на оценка е необходимо да се извърши избора на аутсорсинг провайдера;

- Решението за аутсорсинг в предприятието е свързано със значителни промени. Затова е необходимо аутсорсинг да се подготви, комуницира и въведе професионално;

- С много ограничен брой изключения, различните модели аутсорсинг се характеризират с появата на кооперериране между предприятията, наречен кооперативен аутсорсинг. При него е необходимо да се има предвид такъв дизайн на вътрешните структури, които да държи сметка за правилата, които трябва да съблюдают отделните актьори, включени в този процес;

- Тези правила трябва така да бъдат формулирани, че да дават възможност едновременно както за гъвкавост по отношение на необходимата адаптация, така и за вътрешна стабилност;

- Договорите за аутсорсинг трябва да съблюдают както мотивите на актьорите включени в процеса, така и да създават условия за рационално поведение на коопериращите актьори;

- Ефективния аутсорсинг мениджмънт е предпоставка както за успешно практическо приложение на стратегията, така и за контрол на резултатите.

#### **Примери на аутсорсинг в немските земеделски предприятия**

В началото на 21-ви век германските земеделски предприятия все повече започват да обръщат по-

глед и да използват аутсорсинг като мениджмънт стратегия. Интересен е фактът, че този процес (информационен аутсорсинг) е противоположен на процеса на (информационен Insourcing), характерен за началото на 80-те години и предизвикан от появата на персонални компютри и прехвърлянето на тези дейности от информационно изчислителните центрове към обработката ѝ в самите предприятия.

Според Dibbern and Heinzl (2003), тъй като германските земеделски предприятия са предимно малки и средни по размер, прилаганият при тях аутсорсинг е на задачи свързани с обработката на информация, почти не се различава от общата концепция за използването на аутсорсинг във всички останали малки и средни предприятия от другите браншове. Като се има предвид общия модел, Wendt et al. (2004) систематизират следните направления за германските земеделски предприятия:

- Задачи, свързани с мениджмънта на информацията и разширяването му до структурирането на информационните технологии, включващ и сервизното обслужване на оборудването, със следните компоненти:

- ⇒ Планиране, изграждане и въвеждане в действие на информационна система на земеделското предприятие;

- ⇒ Въвеждане и използване на програмни и симулационни софтуерни продукти за конкретни производства в земеделското предприятие;

- ⇒ Обучение на персонала на земеделското предприятие за работа със съответния софтуерен продукт;

- ⇒ Използване, поддръжка, контрол на информационната система на земеделското предприятие и отчитане на разходите по нейното използване.

В последните години се забелязва тенденция за използване на аутсорсинга и при воденето на счетоводството.

### **Какви са възможностите за използване на аутсорсинг в земеделските предприятия в България?**

След като направихме характеристика на понятието аутсорсинг, на неговите ползи и рискове, както и на някои от функциите, които са предмет на аутсорсинг в немските земеделски предприятия, се налага естествено да се отговори на въпроса: Има ли място за използване на аутсорсинг в земеделските предприятия в България?

*Аутсорсинг в българските земеделски предприятия — имало ли е такава нещца?*

Преди да отговорим на въпроса има ли място за използване на аутсорсинг в българските земеделски предприятия, е необходимо преди това да отговорим на следните въпроси:

- Не е ли отдавна познат аутсорсинга на българските земеделски предприятия?

- Прилаган ли е в практиката на българските земеделски предприятия?

- Какво е новото на аутсорсинга, ако отговорът на предходните два въпроса е да?

Техните отговори, ще ни доближат и до отговора на основния въпрос, поставен от нас.

Разгледан в исторически план още в първата половина на 20-ти век, българските земеделски предприятия чрез изграждането на пласментни, снабдителни, преработвателни и машинни кооперации възлагат част от дейностите на други външни за тях предприятия (вътрешен аутсорсинг). По късно по времето на социализма част от машинните услуги се извършват от машинно-тракторни станции, които също са външни за земеделските предприятия (външен аутсорсинг). От гореизложеното става ясно, че много преди аутсорсинга да се появи като понятие в международния специализиран език и литература, е бил реалност, практикувана в българското земеделие. Това, което липсва през цялото това време на практическо приложение е:

- Ясно изразен стратегически подход, който да се основава върху стабилен теоретичен фундамент и да обхваща в цялата му комплексност и многообразие на този феномен;

- Конкретни стъпки и насоки за неговото практическо приложение.

*Менталният модел „Аз мога да направя всичко сам“*

Широко разпространеният модел на поведение в българското земеделие, който получи твърде широко разпространение от началото на демократичните промени, е т.нар. „Аз мога да направя всичко сам“ или „Ние можем да направим всичко сами“, принуждава земеделското предприятие да бъде и да остане едновременно експерт в много области. За това има много причини, обусловени от неблагоприятната бизнес околна среда, но този тип поведение води до:

- ⇒ Посредственост;

- ⇒ Неэффективност;

- ⇒ Незадоволителни резултати;

- ⇒ Борба за оцеляване и несигурно бъдеще.

*Концентриране върху ядровите компетентности — повеля на времето*

Критичната и отрезвяваща самооценка на профила на значителна част от българските земеделски предприятия чука на вратата. Централно място в този процес заема определянето на ядровите компетентности, което може да се случи при отговарянето на следните въпроси:

- ⇒ Къде започват моите ядрови компетентности?

- ⇒ Къде тези компетентности са локализирани в предприятието?

- ⇒ Къде искаме да се позиционираме с резулта-

тите от нашата дейност?

⇒ Как дефинираме (какво представляват) нашите резултати?

За да отговорят на всички тези въпроси мениджърите на земеделските предприятия е необходимо да навлязат много дълбоко в производствения процес.

**Съвет:** Тъй като често това е много трудна и времеемка дейност се прибегва до услугите на следните *инструменти и техники*:

- ⇒ Анализ на силните и слабите страни;
- ⇒ Портфолио анализ;
- ⇒ Бенчмаркинг и др.

При разграничаването на ядровата дейност е необходимо да се вземе под внимание и мотивът за аутсорсинг. Мотивът може да бъде от икономически, личностен, технически или стратегически характер, където много често той може да бъде завоалиран или комплексен.

#### **Междинно обобщение**

Аутсорсинга има място в българските земеделски предприятия, особено ако се следва крилатата фраза на аутсорсинга, че всяка дейност в предприятието може да бъде изведено навън.

#### **Обобщение**

Аутсорсингът е отговор на много пазарни актьори, относно предизвикателствата на последните десетилетия, който има възходящ тренд на развитие. Следователно той не е нито мода, нито краткосрочно явление и може да бъде стратегия на успеха, използвана и в земеделските предприятия. Това се подкрепя и от факта, че особено българският земеделски бранш има значителен и дългогодишен опит. Вземането на решение за аутсорсинг и определянето на ядровите компетентности не е бърз и лесен процес. За улесняване може да помогне придържането към крилатата фраза от бранша: „Прави това, което можеш да правиш най-добре, а останалото предостави като външен ресурс.“ Не трябва да се забравя, че аутсорсинга не е панацея, а освен това е свързан естествено и с рискове, които могат да бъдат минимизирани, вземайки под внимание факторите на успеха формулирани от Theurl (2003) (раздел 6).

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Dibbern, J., A. Heinzl (2003). Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand: Test eines multitheoretischen Kausalmodells, *Wirtschaftsinformatik* 45.
2. Greve, R. (1999). Die Identität von Kreditgenossenschaften in sich wandelnden Märkten, Münster, Verlag Regensburg.

3. Jarmai, H. (1994). Leistungsfähige Sourcingstrategie, *Gaglers Magazin*, Heft 8.
4. Koppelman, U. (1996). Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing, in: Koppelman, U. (Hrsg.), *Outsourcing*, Stuttgart.
5. Krcmar, H. (2003). *Informationsmanagement*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York, p. 292.
6. Picot, A., M. Maier (1992). Analyse und Gestaltungskonzepte fuer das Outsourcing, in: *Information Management*, 7, 1992/4, p. 14–227.
7. Prahalad, C. K., G. Hamel (1990). The Core of Competence for the Corporation, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, 5/6, pp. 79-91.
8. Stahlknecht, P., U. Hasenkamp (2001). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg New York, p. 446.
9. Theurl, T. (2003). Outsourcing — Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit tradition?, in: Theurl, T., Krawinkel, M. (Hrsg.), *Outsourcing und Finanzverbund*, Aachen, Shaker Verlag.
10. Wendt, K., J. Spilke, M. Thiede, H. Piotrachke (2004). Outsourcing von IV-Aufgaben landwirtschaftlicher Unternehmen — Einordnung und Nutzungsperspektiven, *Zeitschrift für Agrarinformatik*, 2/2004.

### **Outsourcing in the Bulgarian Agricultural Enterprises. Does Such a Possibility Exist?**

I. BOEVSKI

*Institute of Agricultural Economics — Sofia*

J. KRAMER

*Wismar University — Germany*

(Summary)

The worldwide dynamic and radical changes during the past two decades create new challenges for the enterprises. The global financial and the following it economic crisis complete and make more variegated the up mentioned mosaic. The outsourcing is an answer for numerous market performers to these challenges, with an upcoming trend of outsourcing utilization. All this rises in front of us the question whether this phenomena has a place in the agricultural sector. At the beginning of the publication we briefly characterize the outsourcing phenomena through its definition. After studying the trends we analyze the main models — outer and inner outsourcing. Further on we answer the question: „What could be achieved through it?“ paying meanwhile the necessary attention to the outsourcing risks and the successful outsourcing factors as well. We analyze the possible application of the outsourcing in the agricultural enterprises, giving examples with its utilization in the German agricultural enterprises, defending the thesis of its introduction as a manager's strategy in the Bulgarian agricultural enterprises, emphasizing on the circumstance of the existing considerable experience and traditions of the Bulgarian agricultural holdings regarding this topic.

**Key words:** outsourcing, strategic management, agricultural enterprises, Bulgaria.

Статията е постъпила в редакцията на 15.12.2009 г.