dr Damian Kocot
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

PROBLEMY ZWIĄZANE Z ZASTOSOWANIEM OUTSOURCINGU W SEKTORZE MSP

Streszczenie: Outsourcing jako innowacyjna koncepcja zarządzania jest powszechnie stosowany w sektorze MSP w Polsce. Jednak jego stosowanie niesie ze sobą różnorakie problemy. Autor niniejszego artykułu podczas badań empirycznych dokonuje próby ich nakreślenia. Szereg tych problemów ma swoją genezę w niewłaściwym przygotowaniu i wdrożeniu przedsięwzięcia outsourcingowego. Spory problem stanowi też brak skutecznej komunikacji pomiędzy podmiotem zlecającym a podwykonawcą.

Słowa kluczowe: outsourcing, MSP, nieprawidłowości, badania ankietowe, gospodarka

Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają dużą rolę w polskiej gospodarce. Zastosowanie outsourcingu w MSP jest jednym ze sposobów zwiększenia efektywności organizacji. Stał się on popularną praktyką zarządzania. Tym niemniej outsourcing nie zawsze jest wdrażany i stosowany we właściwy sposób. W niniejszym artykule podjęto próbę nakreślenia problemów związanych z zastosowaniem outsourcingu w MSP.

1. Pojęcie MSP i jego rola we współczesnej gospodarce

Pojęcie małych i średnich przedsiębiorstw dotychczas nie zostało jednoznacznie zdefiniowane. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej istnieje wiele pojęć i definicji na określenie tych podmiotów. Zaliczenie danej jednostki do sektora małych i średnich firm może być oparte na różnych kryteriach. Najczęściej są to kryteria jakościowe i ilościowe[116].

Kryteria ilościowe wyodrębniania małych i średnich przedsiębiorstw są zróżnicowane w poszczególnych krajach. Są one też zmienne w poszczególnych latach. Jako najczęściej wyróżniane kryteria zaliczania podmiotów gospodarczych do sektora MSP występują[117]:

[116] A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 3.
[117] I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 14.

– wielkość zatrudnienia,

– wartość majątku, czyli aktywów,

– wartość obrotu, czyli przychodów ze wszystkich obszarów działalności lub wyłącznie z działalności podstawowej, operacyjnej (sprzedaży wyrobów, usług i towarów).

W większości przypadków wiodącym kryterium jest liczba osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Wyodrębnienie grupy podmiotów według kryterium liczebności osób zatrudnionych jest z kolei wykorzystywane do dalszych podziałów i charakterystyki potencjału ekonomicznego, jakim mogą być: majątek (aktywa), kapitały, obrót (przychody ze sprzedaży), wyniki finansowe, nakłady inwestycyjne itp.

Formalne definicje mikroprzedsiębiorcy oraz małego i średniego przedsiębiorcy zostały ujęte w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej[118]. Tym trzem kategoriom przedsiębiorców poświęcono trzy artykuły, a kryteria służące do wyodrębnienia kategorii mają charakter ilościowy. W art. 104 cytowanej ustawy przesądza się, że mikroprzedsiębiorcą jest przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów EUR, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów EUR.

Z kolei w art. 105 przesądzono, że za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów EUR, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów EUR.

W art. 106 cytowanej ustawy za średniego przedsiębiorcę uznano przedsiębiorcę, który co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów EUR, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów EUR.

W Unii Europejskiej obowiązują obecnie przepisy – w randze rekomendacji Komisji Europejskiej – które zalecają klasyfikowanie małych i średnich

[118] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Ustawa stanowi podstawę prawną prowadzenia działalności gosp. na terytorium RP. Ustawa reguluje podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zadania organów administracji publicznej w tym zakresie. Działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. Zob. W. Sasina, *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej*, Wyd. Sigma, Warszawa 2010.

przedsiębiorstw w sposób podobny, jak to zostało ujęte w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej[119].

Rzadko, w praktyce – wyłącznie w zestawieniach statystycznych, wyróżnia się małych i średnich przedsiębiorców wyłącznie na podstawie tylko jednego kryterium. Najczęściej przyjmuje się kilka z nich jednocześnie[120].

Ponadto, pamiętając o celu, jakiemu ma służyć wyodrębnienie różnych kategorii przedsiębiorstw z punktu widzenia ich wielkości, kryteria te różnicuje się nawet wówczas, gdy służą temu samemu celowi. Nie ma bowiem sensu przyjmowanie identycznego kryterium podziału na małe i średnie firmy dla podmiotów handlowych, produkcyjnych, gospodarstw rolnych i hodowlanych, firm doradczych i zespołów konsultingowych itd., gdyż zatrudniające np. 250 osób średniej wielkości przedsiębiorstwo produkcyjne byłoby wprost gigantyczną farmą rolniczą (biorąc pod uwagę areał, który można uprawiać, dysponując tyloma pracownikami).

Sektor MSP przyczynia się do[121]:

- znaczącego w skali całej gospodarki wzrostu zatrudnienia,
- stosunkowo szybkiej eliminacji luk pojawiających się na rynku, zwłaszcza w słabiej rozwiniętych regionach i/lub małych miastach,
- rozwoju i wdrażania innowacji – wprowadzania na rynek nowych produktów,
- zwiększenia tempa przepływu płynnego kapitału,
- wyrównywania się stóp zysku,
- wystąpienia tzw. efektu mnożnikowego – polegającego na tym, że powstanie lub upadek jednej firmy powoduje powstanie lub upadłość innej firmy (innych firm).

2. Stosowanie outsourcingu w MSP

Outsourcing jest pojęciem złożonym i obejmuje zasadniczo dwa elementy. Pierwszy uwzględnia przedsięwzięcie, w którym następuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, natomiast drugi dotyczy długookresowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną. W związku z tym, outsourcing należy traktować jako proces. Współcześnie w literaturze outsourcing utożsamiany jest z takimi działaniami, jak:

– pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych[122],

[119] M. Kola, *Fundusze pomocowe Unii Europejskiej jako czynnik poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. TNOiK, Toruń 2007, s. 34-40.

[120] B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie* małą *firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 68 czy E. Maślak, *Paradygmat ekonomii rewolucyjnej*, „Gospodarka Narodowa" 2000, nr 1-2.

[121] W. Aftyka, A. Chmielewski, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej*, Wyd. M.M., Warszawa 2005, s. 58; L.A. Bałęczny, Drobna *przedsiębiorczość. Organizacyjne aspekty zakładania małych i średnich firm*, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 14; S. Makarski, *Przedsiębiorczość w agrobiznesie*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Akademia Rolnicza, Kraków 2000, s. 20; B. Nogalski, J. Karpacz, A. Wójcik-Karpacz, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2004, s. 26-37.

[122] S. Wesołowski, *Co to jest outsourcing*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2010, nr 7.

- oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, ludzkich i odpowiedzialności zarządczej zewnętrznemu dostawcy[123],
- zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa,
- przesuwanie części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne[124],
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów[125],
- strategiczny, wieloletni alians między firmą klientem a firmą dostawcą dóbr i usług[126],
- kontrakt na wykonanie określonych produktów lub realizację usług przez firmę zewnętrzną[127],
- sposób restrukturyzacji własnościowo-organizacyjnej jako swoista szansa rozwoju rynkowych układów kooperacyjnych[128],
- bezinwestycyjna forma rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa[129],
- działanie o strategicznym wymiarze, będące próbą znalezienia właściwego rozmiaru przedsiębiorstwa dostosowanego do nowego otoczenia[130],
- metoda zaopatrzenia[131],
- przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menedżerskiej za wykonanie usługi określonej w umowie[132],
- narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej na rynku, a także instrument rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych[133],
- decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele[134],
- alternatywa w stosunku do integracji pionowej, wręcz jako dezintegracja pionowa – klasyczny problem „make or buy”[135],
- eksternalizacja, czyli rezygnacja z samodzielnej realizacji wszystkich funkcji organizacji i powierzenia niektórych z nich wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym[136].

---

[123] J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 19.
[124] M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 14.
[125] Ibidem
[126] Ibidem.
[127] Ibidem.
[128] J. Famielec, *Outsourcing: pomysł na udoskonalenie*, „Gazeta Pomorska” 2000, nr 3.
[129] J. Pawlak, *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IRR, Warszawa 1999, s. 3.
[130] B. Rothery, *The Truth abort Outsourcing*, „Gower Publishing Aldershot” 1995, nr 5.
[131] W. Ratyński, *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, Wyd. Kodeks, Warszawa 2002, s. 149.
[132] Ibidem.
[133] W. Kowalczewski, J. Nazarko, *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006, s. 43-44.
[134] Ibidem.
[135] Ibidem.
[136] J. Supernat, *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Warszawa 2005, s. 424.

Outsourcing jako innowacyjna koncepcja zarządzania jest jednym ze sposobów zwiększenia efektywności organizacji. Stał się popularną praktyką zarządzania oraz nieodłącznym elementem procesu globalizacji. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw z krajów wysoko rozwiniętych, decydując się na outsourcing nowoczesnych usług, przenosi je do krajów rozwijających się. Stale poszerza się też zakres usług wchodzących w strategie outsourcingu.

Współcześnie organizacje stosują metodę outsourcingu jako strategię biznesową, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw o wysokiej technologii. R. Drtina opisuje te organizacje jako „intelektualne", nabywające inne usługi od przedsiębiorstw, przewyższających je pod względem jakości[137]. Można stwierdzić, iż jeśli proces outsourcingu działa skutecznie i nie wymaga nadzorowania wszystkiego, przedsiębiorstwa dostają światowej klasy technologię, bez ryzyka powstającego w procesie jej rozwoju. Innymi strategicznymi powodami zawierania długoterminowych umów są: dostęp do najlepszych praktyk i nabywanie nowych umiejętności[138]. Jeżeli przedsiębiorstwo wybiera dostawców, którzy posiadają wysokie zdolności techniczne, to fakt ten może zaowocować nowymi umiejętnościami i wiedzą zarówno przedsiębiorstwa, poprawą jego konkurencyjności, jak i doskonalszym nadzorem. T. Taylor stwierdził, iż „nie powinno się myśleć o outsourcingu, nie myśląc o dostawcach"[139]. Dostawcy obligatoryjnie muszą reprezentować wysoki poziom zarówno zarządzania, jak i świadczenia oferowanych usług.

Coraz częściej przedsiębiorstwa stosują outsourcing głównie z powodów strategicznych, takich jak[140]:

- poprawa pozycji firmy,
- otrzymanie światowej klasy kompetencji,
- zwiększenie korzyści poprzez reinżynierię,
- zarządzanie ryzykiem,
- zdobycie umiejętności,
- osiągniecie elastyczności.

Można zatem stwierdzić, iż outsourcing jest naturalną konsekwencją globalizacji i wzrostu konkurencyjności rynków. Wielkie przedsiębiorstwa poszerzają swoją działalność na inne obszary, stwarzając konstrukcję zbudowaną z tysięcy drobnych firm, a same koncentrują się na najważniejszych funkcjach strategicznych biznesu.

3. Nieprawidłowości w zastosowaniu outsourcingu w MSP – badania empiryczne

W większości przedsiębiorstw występują liczne problemy związane ze stosowaniem outsourcingu. Taką hipotezę przedstawił autor artykułu. W celu jej

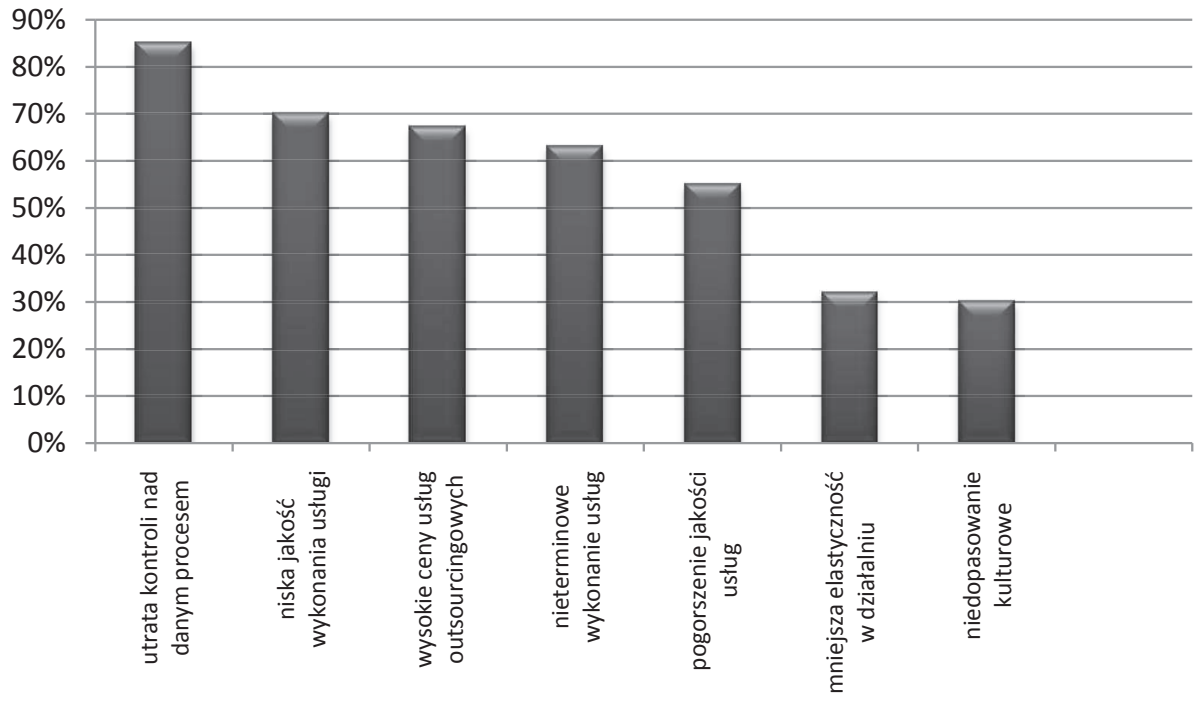
[137] R. Drtina, *The Outsourcing Decision*, „Management Accounting" 1994, nr 3.
[138] T.L. Elliot & D.E. Torkko, *Outsourcing… makes in an economy that no longer tolerates institutional bulk and damands agility and speed. World Class Outsourcing Strategies. Telecomunications*, American Edition 30, London 1996, s. 47-49.
[139] R. Mullin, *Managing The Outsourced Enterprise*, „Journal Of Business Strategy" 1996, nr 17.
[140] L. Beebe, B. Meyers, *Outsourcing - Planning for Strategic Partnership*, „The Sheridan Press" 1999, nr 1.

udowodnienia przeprowadził badania empiryczne. Główną techniką badawczą była ankieta pocztowa (kwestionariusz wysyłany był drogą pocztową do dobranej wcześniej próby respondentów, którzy pisemnie odpowiadali na pytania w nich zawarte, a kwestionariusz był zwracany przez nich także drogą pocztową). W ograniczonym zakresie autor wykorzystał też technikę wywiadu telefonicznego (badający odczytywał pytania zawarte w kwestionariuszu i zaznaczał odpowiedzi respondentów). Zaletą tej techniki była niewątpliwie oszczędność kosztów i czasu badania. Zdarzało się także, że autor niniejszej pracy odwiedzał respondentów w miejscu pracy i prosił o wypełnienie kwestionariusza ankiety. Duże znaczenie miał kontakt bezpośredni z badanymi (forma wywiadu bezpośredniego), co pozwoliło zgłębić problem oraz zadać dodatkowo szczegółowe pytania. Do niektórych respondentów ankieta wysyłana była mailowo.

Badania zostały przeprowadzone w firmach sektora MSP działających na terenie województwa śląskiego. Próbę badawczą stanowiło 100 przedsiębiorstw z sektora MSP, losowo wybranych z poszczególnych branż.

W większości badanych przedsiębiorstw outsourcing generuje liczne problemy, związane głównie z nieodpowiednim przygotowaniem i wdrożeniem przedsięwzięcia. To właśnie z powodu niestarannego wyboru partnera i wadliwie spisanej umowy (lub jej braku), nieokreślenia najważniejszych w niej kwestii często dochodzi do sporów sądowych między stronami.

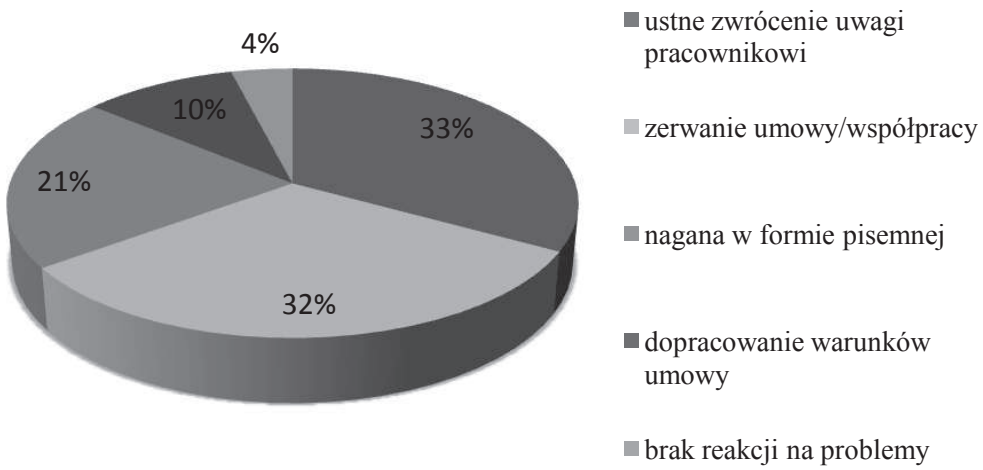
Pomimo że większość ankietowanych zamierza wzmocnić współpracę z obecnymi partnerami zewnętrznymi, respondenci wskazali na szereg problemów, które występują we współpracy z firmą outsourcingową. Jednym z najpoważniejszych problemów jest obawa pracowników przed utratą pełnej kontroli nad danym procesem (85% wskazań). Nie mniejszym pozostaje również niezadowalająca jakość wykonania usług (70% wskazań). Inne problemy to wysokie ceny usług outsourcingu, nieterminowe wykonanie usługi, pogorszenie jakości usług oraz mniejsza elastyczność w działaniu i niedopasowanie kulturowe. Pokazuje to rysunek 1.



Rys. 1. Mankamenty korzystania z usług firmy zewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

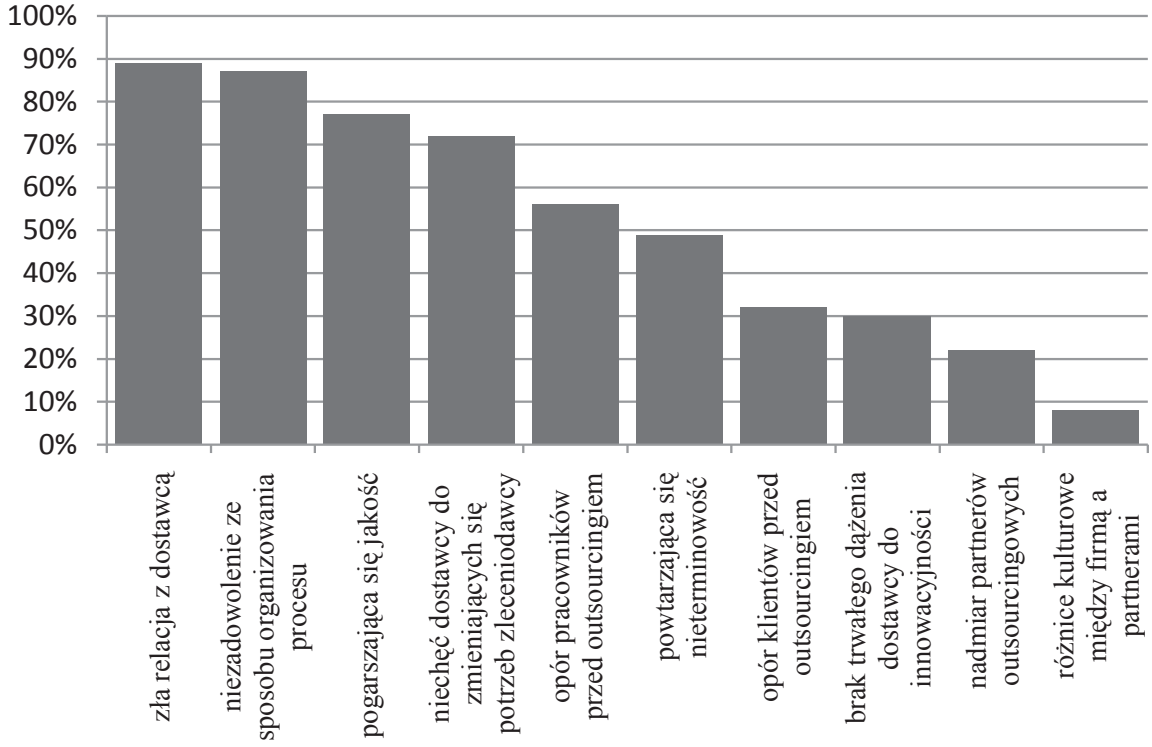
Jeśli we współpracy z firmą zewnętrzną wystąpią problemy, najczęstszą reakcją kierownictwa firmy jest ustne zwrócenie uwagi pracownikowi lub kierownikowi firmy zewnętrznej (33% wskazań). Równie często obie strony zrywają umowę/współpracę, co jest posunięciem drastycznym (32% wskazań). Inną formą reakcji jest pisemne zwrócenie uwagi za niedociągnięcia w realizacji usług (21% wskazań). Tylko niewielka część respondentów złożyła propozycję dopracowania warunków umowy, jeszcze mniejsza grupa badanych w żaden sposób nie reaguje na wystąpienie problemów. Dane te pokazuje rysunek 2.



Rys. 2. Reakcja firmy zlecającej na występujące problemy we współpracy z firmą outsourcingową

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

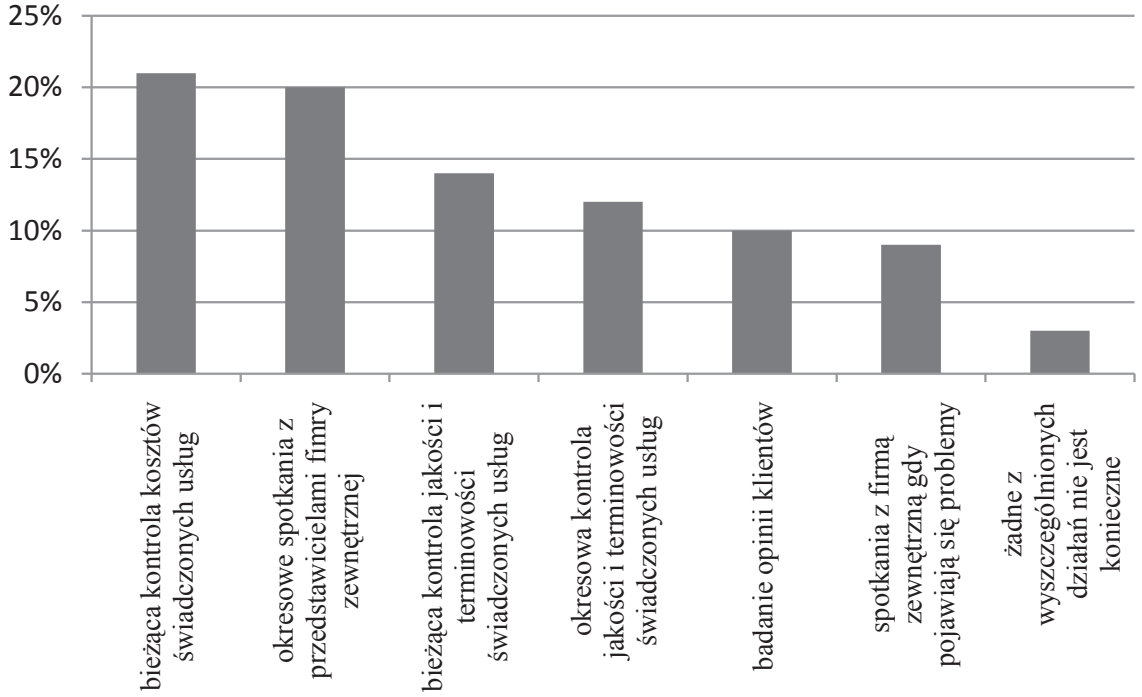
Zerwanie umowy/współpracy z firmą zewnętrzną nie jest zjawiskiem rzadkim. Składa się na to kilka konkretnych przyczyn. Najczęściej są to złe relacje z dostawcą (89% wskazań), niezadowolenie z przyjętego przez dostawców sposobu organizowania procesu (87% wskazań), pogarszająca się jakość (78% wskazań), niechęć dostawcy do dostosowania się do zmieniających się potrzeb zleceniodawcy (71% wskazań), opór pracowników przed outsourcingiem (57% wskazań), powtarzająca się nieterminowość (50% wskazań), opór klientów przed outsourcingiem (31% wskazań) czy brak trwałego dążenia dostawcy do innowacyjności (30% wskazań). Dane te pokazuje rysunek 3.



Rys. 3. Przyczyny zerwania umowy/współpracy z firmą outsourcingową

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aby współpraca z firmą outsourcingową była bardziej skuteczna, należałoby skoncentrować się nad wyznaczeniem odpowiednich działań, które mogą zapewnić taką współpracę z firmą zewnętrzną świadczącą usługi i ich wysoką efektywność. Badania prowadzone przez autora pracy wskazują na najważniejsze czynniki decydujące o tym. Są to głównie: bieżąca kontrola kosztów świadczonych usług (23% wskazań), okresowe spotkania z przedstawicielami firmy zewnętrznej (20% wskazań), dotyczące współpracy (nawet jeśli nie występują kwestie sporne), bieżąca kontrola jakości i terminowości świadczonych usług (14% wskazań), okresowa (np. raz w roku) kontrola jakości i terminowości świadczonych usług (12% wskazań) oraz badanie opinii klientów (10% wskazań). Tylko niewielka część respondentów jest zdania, że żadne z wyszczególnionych powyżej działań nie jest konieczne. Szczegółową strukturę odpowiedzi prezentuje rysunek 4.



Rys. 4. Działania uwzględniane podczas realizacji współpracy z firmą outsourcingową

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Hipotezę postawioną przez autora niniejszego artykułu (przedstawioną w punkcie 3) można zweryfikować pozytywnie. Przeprowadzona analiza potwierdza, że w zdecydowanej większości firm stosujących outsourcing występują różnorodne problemy, wynikające z różnych źródeł. Można przypuszczać, że niewłaściwe przygotowanie i wdrożenie przedsięwzięcia outsourcingowego stanowi główne źródło problemów we współpracy obu stron. Potwierdza to szereg, wymienionych przez respondentów, mankamentów korzystania z usług firmy zewnętrznej. Mankamenty te, jak również brak skutecznej komunikacji pomiędzy obiema stronami, doprowadza często do zerwania współpracy.

Bibliografia

1. L. Beebe, B. Meyers, *Outsourcing - Planning for Strategic Partnership*, „The Sheridan Press" 1999, nr 1.
2. Drtina R., *The Outsourcing Decision*, „Management Accounting" 1994, nr 3.
3. T.L. Elliot & D.E. Torkko, *Outsourcing… makes in an economy that no longer tolerates institutional bulk and damands agility and speed. World Class Outsourcing Strategies. Telecomunications*, American Edition 30, London 1996.
4. Famielec J., *Outsourcing: pomysł na udoskonalenie*, „Gazeta Pomorska" 2000, nr 3.
5. Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
6. Kowalczewski W., Nazarko J., *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.

7. Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
8. Mullin R., *Managing The Outsourced Enterprise*, „Journal Of Business Strategy" 1996, nr 17.
9. Pańkowska M., *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
10. Pawlak J., *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IRR, Warszawa 1999.
11. Ratyński W., *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, Wyd. Kodeks, Warszawa 2002.
12. Rothery B., *The Truth about Outsourcing*, „Gower Publishing Aldershot" 1995, nr 5.
13. Sasina W., *Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej*, Wyd. Sigma, Warszawa 2010.
14. Skowronek-Mielczarek A., *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005, .
15. Supernat J., *Zarządzanie*, Kolonia Limited, Warszawa 2005.
16. Wesołowski S., *Co to jest outsourcing*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka" 2010, nr 7.

PROBLEMS RELATED WITH EMPLOYMENT OF OUTSOURCING IN SECTOR MSP

Summary: The outsourcing as the innovative concept of management is universally used in the small and medium-sized business sector in Poland. However applying it is bringing different problems. The author of the present article, during empirical examinations, is making the attempt to draw them. The number of these problems has its genesis at the improper preparation and implementing the outsourcing undertaking. Considerable the problem constitutes also a lack of the effective transport between the commissioning entity and the subcontractor.

Keywords: outsourcing, MSP, irregularities, questionnaire research, economy