

Agnieszka Buhmann¹, Teresa Łuczka², Jakub Pawlak³

Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej

¹e-mail: agnieszka.buhmann@doctorate.put.poznan.pl

²teresa.luczka@put.poznan.pl

³jakub.pawlak@put.poznan.pl

Rola *IT Service Managera* w zarządzaniu innowacjami w MSP w świetle polityki Unii Europejskiej

Kody JEL: A12, M15

Słowa kluczowe: MSP, IT Service Manager, innowacje, zarządzanie innowacjami w UE

Streszczenie. Zarządzanie innowacjami i rozwój innowacyjności MSP wywiera wpływ na uzyskanie przez te przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Tak ważne jest dlatego wdrożenie roli *IT Service Managera*, co jako innowacja procesowo-organizacyjna może przyczynić się do pozyskania nowych klientów, dostarczenia nowoczesnych usług o wysokiej jakości oraz stać się szansą rozwoju MSP. W artykule przedstawiono rolę *IT Service Managera* uwzględniając możliwości wsparcia finansowego ze strony Unii Europejskiej oraz jego zadania w procesie zarządzania innowacjami oraz rozwoju innowacyjności MSP.

Wprowadzenie

Unia Europejska (UE) aktywnie wspiera wdrażanie innowacji w handlu i przemyśle, a wzrost innowacyjności ma istotne znaczenie również dla rozwoju MSP. Jako działania z największym wpływem na rozwój przedsiębiorstwa oraz zwiększenie jego rentowności wskazuje się: 1) zwiększenie zdolności innowacyjnej; 2) zdobycie nowych rynków; 3) obniżenie kosztów (Kaschny, 2015, s. 7). Jako obszary o strategicznym znaczeniu wymieniane są: 1) redukcja kosztów i racjonalizacja; 2) rozwój nowych produktów oraz usług; 3) definicja nowych procesów; 4) aktywne zarządzanie cenami; 5) rozwój działalności gospodarczej; 6) opracowanie nowych modeli biznesowych; 7) rozwój nowych rynków. Zwłaszcza definicja nowych procesów powiązana z definicją nowych ról i odpowiedzialności nieznanych dotychczas w organizacji przyczynia się do zwiększenia

innowacyjności MSP. Działania takie są istotnym czynnikiem wzrostu, ponieważ nowe role łączą w sobie odpowiedzialności wynikające z kilku obszarów. *IT Service Manager* odpowiada za sprzedaż, kreowanie nowych usług i działań marketingowych, stąd też wdrożenie tej roli przyczynia się do redukcji kosztów i może być przykładem działań innowacyjnych podnoszących zdolność innowacyjną MSP.

Celem artykułu jest przedstawienie roli IT Service Managera w zarządzaniu innowacjami i rozwoju innowacyjności MSP oraz wskazanie przykładów wykorzystania wsparcia merytorycznego i finansowego oferowanego przez politykę innowacyjności UE.

1. Polityka innowacyjności Unii Europejskiej

Wspieranie innowacji jest jednym z głównych priorytetów programu rozwoju społeczno-gospodarczego UE. Innowacje przyczyniają się do powstawania nowych miejsc pracy, poprawy jakości życia w Unii oraz podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Zatem „polityka innowacyjności stanowi łącznik pomiędzy polityką dotyczącą badań i rozwoju technologicznego, a polityką przemysłową oraz umożliwia stworzenie warunków sprzyjających wprowadzaniu pomysłów na rynek” (Gouardères, Horl, 2018, s. 1).

Podstawą polityki europejskiej dotyczącej przemysłu jest art. 173 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), a zasady wspierania badań i rozwoju technologicznego zdefiniowano w artykułach 179–190. Roczne wydatki w UE na badania i rozwój (B+R) wynoszą 0,8% PKB i są o połowę mniejsze niż wydatki w Stanach Zjednoczonych i Japonii (1,5% PKB) (Gouardères, Horl, 2018, s. 1). W celu intensyfikacji działań wokół wspierania innowacji w UE opracowano projekt „Unia innowacji”, którego działania koncentrują się na utworzeniu w Europie wiodącego ośrodka badań naukowych, eliminacji barier we wdrażaniu innowacji, intensyfikacji współpracy pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, ze szczególnym uwzględnieniem implementacji partnerstw innowacyjnych pomiędzy instytucjami europejskimi, instytucjami krajowymi i regionalnymi. Programy UE, takie jak *Polityka spójności* czy też *Instrumenty finansowe* służą rozwojowi innowacyjności w obszarze MSP (tab. 1).

Tabela 1. Wykaz inicjatyw UE w zakresie wspierania polityki innowacyjności

Nazwa programu UE	Opis inicjatywy UE
1	2
Unia innowacji	inicjatywa w ramach strategii „Europa 2020”, ma na celu rozwój i poprawę warunków finansowania prac B+R, intensyfikację wzrostu gospodarczego oraz zwiększenie liczby miejsc pracy; corocznie w ramach tej inicjatywy prezentowane są unijne wskaźniki w zakresie badań i innowacji, unijny ranking innowacyjności poszczególnych regionów oraz wyniki badań podejścia do innowacji przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw
Horyzont 2020	unijny program ramowy w dziedzinie badań zdefiniowany na lata 2014–2020, dysponujący funduszem 74,8 mld euro, zakładający polepszenie finansowania innowacji dla MSP oraz wsparcie finansowania innowacji w sektorze publicznym

1	2
Polityka spójności	zakłada przeznaczenie przynajmniej 80% wydatków z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na rozwój działań innowacyjnych i wsparcie konkurencyjności MSP
Instrumenty finansowe	służą intensyfikacji inwestycji w sektorze prywatnym poprzez ułatwienie dostępu do pożyczek na prace B+R; Komisja Europejska współpracując z Grupą Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI i EFI) udostępniła „InnovFin – Fundusze unijne dla innowatorów”; w ramach „Planu inwestycyjnego dla Europy” przeznaczono 315 mld euro na B+R, kształcenie, rozwój infrastruktury oraz finansowanie ryzyka w MSP
Europejska Rada ds. Innowacji	od początku 2017 r. działa Europejska Rada ds. Innowacji (EIC), która zrzesza innowatorów definiujących działania innowacyjne w ramach programu przewidzianego jako następcę programu „Horyzont 2020”

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gouardères, Horl (2018).

Wydanie przez państwa członkowskie na prace B+R do roku 2020 wartości 3% PKB (1% ze środków publicznych, 2% ze środków sektora prywatnego) przyczyniłoby się do powstania 3,7 mln miejsc pracy oraz zwiększenia rocznego PKB UE o 800 mld euro (europa.eu, 2018). W skład organów UE zajmujących się wsparciem innowacji wchodzi między innymi:

- Wspólne Centrum Badawcze – organy Komisji dostarczające niezależne wsparcie techniczne i naukowe niezbędne dla opracowania strategii politycznych UE,
- Europejska Rada ds. Badań Naukowych – wspiera pionierskie programy działań badawczych,
- Agencja Wykonawcza ds. Badań Naukowych – zarządza prawie połową dotacji UE przeznaczoną na badania naukowe,
- Agencja Wykonawcza ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw – zarządza programami unijnymi przeznaczonymi dla MSP,
- Europejski Instytut Innowacji i Technologii – w ramach „Wspólnoty wiedzy i innowacji” koordynuje partnerstwa pomiędzy uczelniami wyższymi, a instytucjami zajmującymi się pracami B+R.

Fundusze Europejskie wspierają innowacje produktowe (udoskonalanie wyrobów aktualnie produkowanych bądź wprowadzenie na rynek nowych wyrobów), innowacje procesowo-technologiczne (zmiany w sposobie świadczenia usług czy też wytwarzania produktów), innowacje organizacyjne (wprowadzenie nowych metod organizacji) oraz innowacje marketingowe (wprowadzenie nowych metod reklamy i promocji) (Fundusze Europejskie, 2018). Według raportu PARP (Zadura-Lichota, 2015) 11% polskich MSP charakteryzuje się innowacyjnością technologiczną (wdraża innowacje technologiczne), a 12% innowacyjnością nietechnologiczną (wdraża innowacje w marketingu bądź organizacji). Wdrożenie roli *IT Service Managera* łączy w sobie elementy innowacji procesowej (jest związane ze zdefiniowaniem nowego zestawu odpowiedzialności) oraz elementy innowacji organizacyjnej (oznacza rozszerzenie struktury organizacyjnej o nową rolę). Działanie takie sfinansowane przez środki unijne dostępne w ramach programów

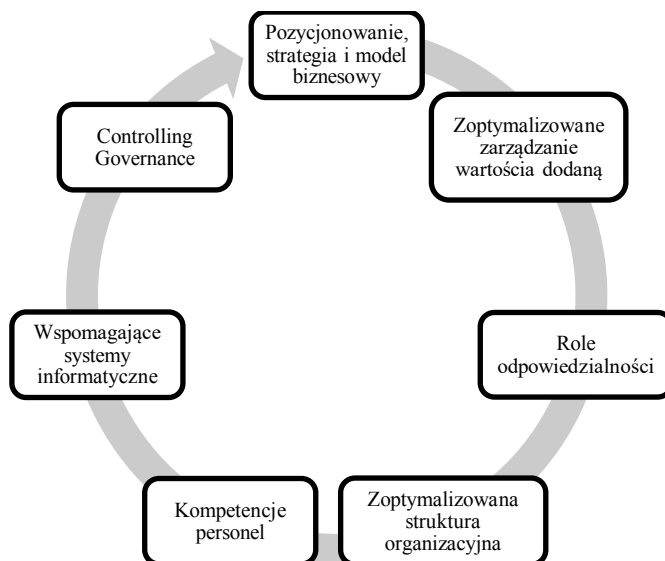
Inteligentny Rozwój (POIR), Polska Wschodnia (PO PW) oraz przez środki programów regionalnych (Fundusze Europejskie, 2018) może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności MSP w wymiarze makro-, mezo i mikroekonomicznym.

2. Znaczenie innowacji w zarządzaniu MSP

W literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania dyskutowane są aspekty innowacyjności przedsiębiorstw. M.A. Weresa podkreśla, że „o tym, że niektóre podmioty i terytoria są bardziej innowacyjne i konkurencyjne niż inne, decyduje splot czynników technologicznych i instytucjonalnych, składających się na system innowacyjny. Koncepcja systemu innowacyjnego pozwala narysować innowacyjną mapę świata, łączy w sobie aspekty technologiczne innowacji, charakterystykę kapitału ludzkiego, zasoby wiedzy zakumulowane we wcześniejszych okresach oraz czynniki instytucjonalne” (Weresa, 2012, s. 7). W państwach członkowskich UE funkcjonuje narodowy system innowacji, który tworzą wszystkie podmioty wdrażające innowacje wraz z powiązaniem pomiędzy tymi podmiotami. J. Czerniak stwierdza: „w Polsce brakuje przemyślanej wizji oraz kompleksowej strategii podnoszenia innowacyjności gospodarki oraz instytucji odpowiedzialnej za realizację takiej strategii. Czynnikiem hamującym innowacyjność polskiej gospodarki jest relatywnie niskie zainteresowanie przedsiębiorstw generowaniem innowacji” (Czerniak, 2013, s. 226). Wdrożenie innowacji jest transformacją ze stanu starego w nowy. W takich działaniach aktywną rolę odgrywa *IT Service Manager*. Przed wykonaniem transformacji należy określić pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Wykorzystując Enterprise Transformation Cycle (Kaschny, 2015, s. 4) można zaplanować i wdrożyć taką transformację (rys. 1).

Innowacja związana jest z wdrożeniem „czegoś nowego”, co może być związane z odkryciem czegoś nowego (odkrycie) lub też może zostać stworzone po raz pierwszy (wynalazek). Rozwiązanie problemu uznajemy jako nowe, jeśli przekracza ono dotychczasowe doświadczenia bądź granice poznawcze. W fazie wdrażania innowacji można posłużyć się pytaniami (Kaschny, 2015, s. 21), które pomagają zidentyfikować dane zjawisko jako innowację:

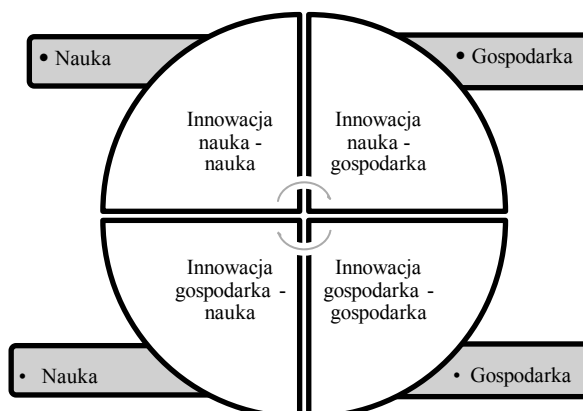
- czy konkurenci zdefiniowali już podobne rozwiązania,
- czy nowe uregulowania prawne mogą wpływać na ten pomysł, propozycję nowego produktu, czy też nowe podejście,
- czy przedsiębiorstwo ma wystarczające kompetencje w zakresie nowej technologii wraz z wystarczającą liczbą pracowników o odpowiednich kwalifikacjach,
- czy uwzględniając wszystkie rodzaje ryzyka możliwe jest sfinansowanie nowego przedsięwzięcia?



Rysunek 1. Wizualizacja Enterprise Transformation Cycle

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaschny (2015).

W wyniku rekombinacji istniejącej już wiedzy i doświadczeń powstaje 80% innowacji, niewielka liczba technologicznych nowości bazuje na najnowszych odkryciach (Kaschny, 2015, s. 26). Nowe odkrycia powstają w wyniku transferu wiedzy i technologii, przy czym istnieją cztery możliwości transferu innowacji (rys. 2).



Rysunek 2. Możliwości transferu innowacji pomiędzy gospodarką i nauką

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaschny (2015).

Z wprowadzeniem innowacji związane jest przeprowadzenie następujących po sobie kroków: definicja celu, analiza strategiczna, sformułowanie strategii, jej ocena i wybór oraz implementacja strategii połączona z ewaluacją. Strategia jest pomocna w właściwym zdefiniowaniu celów przedsiębiorstwa, które powinny uwzględniać następujące aspekty (Schulz, 2016): 1) opłacalność, w odniesieniu do poszczególnych obszarów i lokalizacji oraz do procesów biznesowych w całym łańcuchu pozyskiwania wartości dodanej; 2) elastyczność i zdolność do przeprowadzania przemian w odniesieniu do problemów ekonomicznych, socjalnych i ekologicznych, technologii i organizacji; 3) wydajne wykorzystanie zasobów w odniesieniu do procesów technicznych i organizacyjnych; 4) atrakcyjność w odniesieniu do prezencji produktu na rynku. Strategia, która uwzględnia wymienione powyżej elementy wspiera zarządzanie innowacjami oraz rozwój innowacyjności MSP.

3. Kluczowe procesy i role w zarządzaniu innowacjami w MSP

Procesy służące wdrożeniu innowacji obejmują: 1) strategiczne zarządzanie innowacjami; 2) opracowanie modeli procesów operacyjnego zarządzania innowacjami, zarządzanie nowymi pomysłami; 3) finansowanie i marketing innowacji; 4) ochronę praw autorskich (Kaschny, 2015, s. XII). Definiując strategiczne cele, należy zbadać ich wpływ na technologię (tab. 2).

Tabela 2. Analiza technologii dla określenia celów strategicznych – przykłady pytań

Analiza technologii
Jakie ostatnie osiągnięcia naukowe i technologiczne powinny być uwzględnione?
Jaki wpływ mają one na zaplanowane przedsięwzięcie i jego technologię?
Jak będzie się rozwijał potencjał technologii X lub Y średnio- i długookresowo?
Czy technologia X powinna być dalej rozwijana czy też należy przejść na technologię Y?
Gdzie należy zdobyć kompetencje niezbędne do rozwoju technologii Y?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaschny (2015).

W poszukiwaniu sposobów rozwoju przedsiębiorstwa należy dokonać analizy jego otoczenia biznesowego, zbadać wpływ strategii na zachowania klientów, współpracę z dostawcami oraz zachowania konkurencji (tab. 3).

Jeżeli możliwy jest wybór kilku strategii wdrożenia innowacji, konieczne jest przeprowadzenie oceny określonych w nich celów, zgodności z uregulowaniami prawnymi, zgodności strategii wdrożenia innowacji z innymi celami przedsiębiorstwa czy też stosunku szans do ryzyka związanego z wdrożeniem strategii. W celu osiągnięcia celów zgodnych ze strategią innowacji należy zdefiniować nowe role (tab. 4).

Tabela 3. Analiza otoczenia biznesowego dla określenia celów strategicznych – przykłady pytań

Analiza otoczenia biznesowego
Jakie działania innowacyjne przeprowadzają obecnie nasi konkurenci?
Jakie technologie są przez nich wykorzystywane?
W jaki sposób należy chronić wygenerowaną przez innowacje przewagę konkurencyjną?
Czy dla innowacyjnego produktu możliwe jest uzyskanie wysokiego poziomu sprzedaży średnio- i długookresowo?
Czy możliwe jest w obecnej sytuacji rynkowej długotrwałe zwiększenie rentowności przez wdrożenie innowacji?

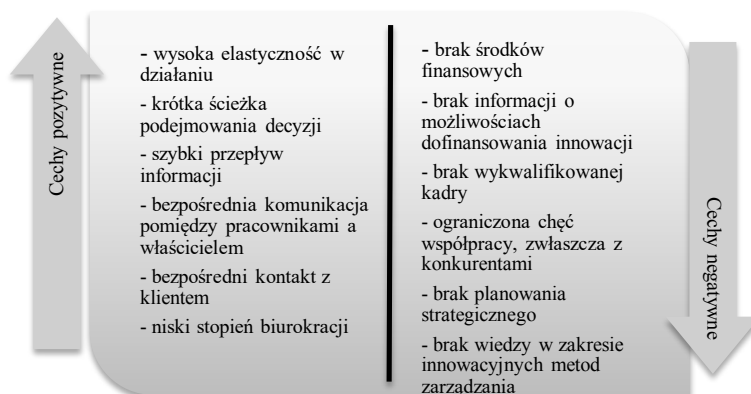
Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaschny (2015).

Tabela 4. Przykładowe role w procesie zarządzania innowacjami.

Nazwa roli	Odpowiedzialność w procesie zarządzania innowacjami
Inicjator, stymulator	inicjuje proces wdrożenia innowacji
Poszukiwacz rozwiązań, generator idei, kreatywny badacz	opracowuje rozwiązanie problemu
Wspierający proces, łącznik, zarządzający projektem, zarządzający innowacją	zarządza procesem wdrożenia innowacji
Decydent	podjmuje decyzje w zakresie wdrożenia innowacji
Realizator	realizuje wdrożenie innowacji

Źródło: opracowanie na podstawie Kaschny (2015), s. 196.

Innowacyjność MSP determinuje właściciel firmy będący centrum decyzyjnym, bądź gremium wskazane w statucie przedsiębiorstwa. Właściciel odgrywa kluczową rolę we wspieraniu pozytywnych cech zdolności innowacyjnej MSP oraz ograniczaniu cech negatywnych (rys. 3).



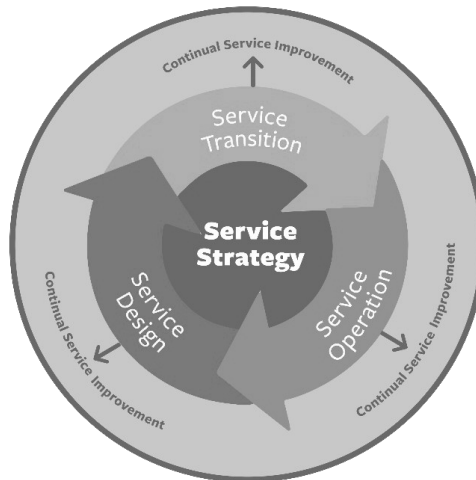
Rysunek 3. Pozytywne i negatywne cechy MSP wpływające na ich innowacyjność

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kaschny (2015).

Centralną pozycję w MSP zajmuje właściciel, który „dysponując prawem własności, podejmuje na własne ryzyko *de iure* i *de facto* wszystkie rozstrzygające funkcje kierownicze i zarządcze w przedsiębiorstwie, niezależnie od woli i kontroli osób trzecich” (Łuczka, 2013, s. 150). Istotne jest zatem przekonanie właściciela do konieczności wdrażania innowacji. MSP mają także trudności w konkuroowaniu z dużymi przedsiębiorstwami. Koncepcja obciążenia małych przedsiębiorstw (*lability of smallness*) oparta jest na założeniu, że „małe przedsiębiorstwa mają mniejsze szanse przetrwania na rynku niż firmy o długim stażu” (Poznańska, 2005, s. 12). Innowacje procesowo-organizacyjne, takie jak wdrożenie roli *IT Service Managera*, mogą zwiększyć zdolność przetrwania MSP i ich możliwości konkurowania z dużymi przedsiębiorstwami.

4. Rola *IT Service Managera* we wdrożeniu innowacji

Bazą dla orientacji procesowej *IT Service Managera* jest *IT Infrastructure Library* (ITIL), czyli biblioteka zarządzania usługami IT. Jest to zbiór najlepszych praktyk dotyczących zarządzania IT, składający się z pięciu elementów (rys. 4).



Rysunek 4. Elementy biblioteki ITIL składające się na cykl życia usług (*service lifecycle*)

Źródło: *Encyklopedia internetowa IT...*

ITIL zawiera zalecenia dotyczące zarządzania pełnym cyklem życia usługi informatycznej (*service lifecycle*) zebrane w następujących publikacjach (Governica, 2018):

- strategia usług – długoterminowe cele dla usługi i zarządzania jej cyklem życia,
- projektowanie usług – wskazówki dla projektowania usług IT oraz rozwoju procesów IT,

- przekazanie usług – aspekty związane z wdrożeniem nowej usługi IT bądź też implementacją zmian w usługach już wdrożonych,
- eksploatacja usług – aspekty eksploatacji usługi w kontekście wydajności,
- ustawiczne doskonalenie usług – narzędzia i zasady ciągłej poprawy jakości usług.

Pod pojęciem usługi rozumiana jest zdolność przedsiębiorstwa do wygenerowania wartości dodanej dla klientów w formie dostarczanych usług, przez *IT Service Management* należy rozumieć całokształt zdolności organizacji, które służą wygenerowaniu dla klienta wartości dodanej, korzyści w postaci dostępnych usług IT (Taylor, Iqbal, Nieves, 2007). ITIL podkreśla odpowiedzialność *IT Service Managera* za zarządzanie całym cyklem życia jednej bądź wielu usług IT. W nazwie roli członem usługa (*service*) oznacza przynależność roli do dostawcy usług IT, czyli *IT Service Provider*. Określenie *IT Service Manager* jest stosowane wobec menedżera ds. rozwoju kontaktów z klientem (*Business Relationship Manager*), menedżera ds. procesów (*Process Manager*), opiekuna klienta (*Account Manager*) bądź też innych funkcji kierowniczych w obszarze dostawy usług IT.

IT Service Manager jako innowator zarządza nowymi rozwiązaniami służącymi polepszeniu jakości usług i wzrostu zadowolenia klienta, planuje i zarządza wdrożeniem innowacji, mających na celu jeszcze szybsze dostarczenie usługi (skrócenie *time to market*), zarządza wiedzą i umiejętnie wykorzystuje informacje wpływające na zwiększenie konkurencyjności MSP. „W obliczu zachodzących procesów globalizacyjnych, rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych, współczesne przedsiębiorstwa przestają konkurować za pomocą tradycyjnych, tzw. twardych czynników produkcji, lecz koncentrują głównie swoją uwagę na zasobach niematerialnych” (Pawlak, Przybysz, 2013, s. 150). *IT Service Manager* analizuje procesy biznesowe oraz technologie informacyjne, które ułatwiają dostosowanie procesów biznesowych do potrzeb klientów, porządkuje i systematyzuje usługi IT, co prowadzi do ich profesjonalizacji i zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

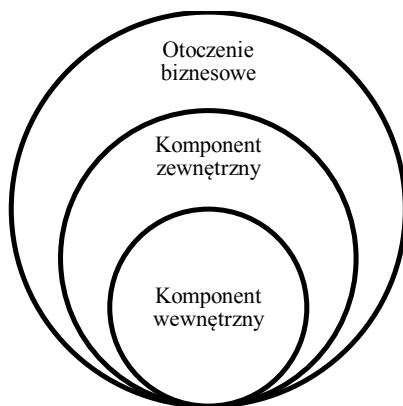
IT Service Manager wpływa na rozwój innowacyjności MSP, ponieważ działa jako inicjator i stymulator usprawnień w usłudze, intensyfikując kontakt z klientem, niejako „wysłuchuje” się w jego potrzeby, poszukuje niestandardowych rozwiązań, generuje nowe idee, działa jako poszukiwacz rozwiązań i kreatywny badacz. Ustawicznie analizuje procesy związane z dostawą usług IT, poszukuje możliwości ulepszenia tych procesów i poprzez to dostarczenia usług o jeszcze lepszej jakości, aktywnie przyczynia się do poprawy efektywności, wydajności oraz rentowności procesu. Faktycznie to *IT Service Manager* zarządza wdrożeniem innowacji, podejmuje bądź konsultuje decyzje odnośnie do wdrożenia innowacji, działając jako realizator wdrożenia innowacji. J. Hadenfeld podkreśla, że *IT Service Manager* łączy w sobie wymienione poniżej role (Hadenfeld):

- sprzedawca – przekonuje do konieczności wprowadzenia zmian, „sprzedaje” idee wprowadzenia zmian,

- pośrednik i łącznik – odpowiada za dialog, a w sytuacjach kryzysowych nawet za mediację pomiędzy IT a biznesem,
- ekspert – ma wiedzę ekspercką w zakresie ITIL, SOA, COBIT, ISO 2000 oraz innych narzędzi wspierających *IT Service Management*,
- menedżer procesu – odpowiada za identyfikację, opis oraz wdrożenie procesów odpowiedzialnych za dostarczenie usług IT,
- menedżer projektu – kieruje wdrożeniem procesów *IT Service Management* i oprogramowania wspierającego te procesy,
- trener – szkoli członków zespołu projektowego w zakresie wykorzystania procesów i narzędzi *IT Service Management*,
- menedżer zarządzania zmianą – jest kluczową osobą kontaktową w procesie wdrażania zmian,
- menedżer zarządzania jakością – odpowiada za ciągłą poprawę jakości dostarczanych usług oraz optymalizację powiązanych z nimi procesów, systematycznie monitoruje ich kluczowe wskaźniki wydajności KPIs (*Key Performance Indicators*).

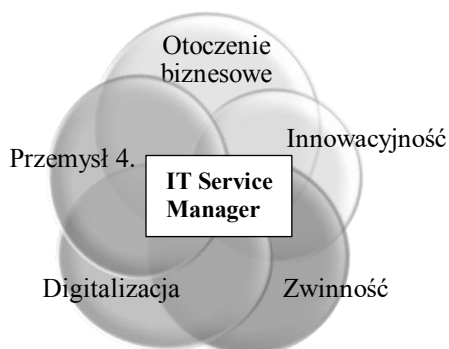
Dzięki tak szerokiemu zakresowi obowiązków, *IT Service Manager* istotnie wpływa na zwiększenie zdolności innowacyjnej MSP. Jako sprzedawca zwiększa elastyczność działania, jako menedżer procesu intensyfikuje przepływ informacji i przyspiesza komunikację pomiędzy pracownikami a właścicielem, jako menedżer zarządzania zmianą wprowadza większą elastyczność w działaniu i zmniejsza biurokrację, w końcu jako menedżer projektu z całościowym poglądem na organizację, procesy i IT przyspiesza tempo działania organizacji, skracając ścieżkę podejmowania decyzji.

Wdrożenie roli *IT Service Managera* jest innowacją procesowo-organizacyjną, pozytywnie zmienia sposób dostawy usług i może być sfinansowane ze środków pochodzących z programów regionalnych (RPO). Wnioski o dofinansowanie są składane w urzędach marszałkowskich, a szczegóły odnośnie do RPO umieszczono na portalu www.funduszeuropejskie.gov.pl (Fundusze Europejskie na innowacje). Przykładem takiego programu jest „Działanie 1.5.1”, które w terminie 25.07.2018–15.08.2018 prowadzone jest dla województwa dolnośląskiego. „Celem działania jest zwiększenie zastosowania innowacji w przedsiębiorstwach sektora MSP poprzez wprowadzenie na rynek nowych lub ulepszonych produktów/usług, dokonanie zasadniczych zmian procesu produkcyjnego lub sposobu świadczenia usług” (Mapa Dotacji). Możliwe jest uzyskanie wsparcia do 450 tys. zł, refundowane jest do 45% kosztów projektu, zaliczka wynosi do 40% kwoty dofinansowania, a budżet wynosi 21 600 000 zł. Przytoczone fakty wskazują, że możliwe jest wdrożenie roli *IT Service Managera* z wykorzystaniem środków unijnych. Charakterystyka tej roli obejmuje komponent wewnętrzny (niezbędne umiejętności), komponent zewnętrzny (konieczne doświadczenie) oraz otoczenie biznesowe (branżę w jakiej działa przedsiębiorstwo oraz jego konkurencję) (Buhmann, Łuczka, 2017), co przedstawiono na rysunku 5.

Rysunek 5. Charakterystyka roli *IT Service Managera*

Źródło: opracowanie własne.

Komponent wewnętrzny uwzględnia umiejętności twarde oraz umiejętności miękkie. Do pierwszych zalicza się: 1) znajomość standardów *IT Service Management*; 2) znajomość standardów zarządzania projektami; 3) znajomość umów *Service Level Agreements (SLA)* i określonych w nich wskaźników poziomu jakości usług *Key Performance Indicators (KPIs)*; 4) znajomość branży oraz dostarczanej usługi. Do umiejętności miękkich zalicza się: 1) komunikację w zespole projektowym; 2) zarządzanie konfliktem; 3) budowanie relacji z klientem; 4) stały rozwój kompetencji osób pracujących w projekcie. Komponent zewnętrzny obejmuje: 1) aspekty codziennej praktyki zarządzania usługami; 2) zalecenia dotyczące wdrożeń ITIL; 3) doświadczenia *IT Service Managerów*. *IT Service Manager* powinien znać aktualne trendy w IT, takie jak digitalizacja, inicjatywa Przemysł 4.0, które determinują jego rolę (rys. 6).

Rysunek 6. Determinanty roli *IT Service Managera*

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie roli IT Service Managera umożliwi lepsze dostosowanie MSP do wymagań klientów oraz stanowi odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem MSP, czym jest przykładowo postępująca digitalizacja czy też zwinność – rozumiana jako szybkość i zwinność w zarządzaniu.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano rolę *IT Service Managera* w zarządzaniu innowacjami i rozwoju innowacyjności MSP, podkreślając możliwości merytoryczne i finansowe w zakresie wdrożenia tej roli jakie oferuje polityka innowacyjności UE. *IT Service Manager* jako inicjator i współrealizator procesu zarządzania innowacjami może wesprzeć małe i średnie przedsiębiorstwa w pozyskaniu nowych klientów, zdobyciu nowych rynków oraz w konsekwentnym budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Wdrożenie tej roli jest innowacją procesowo-organizacyjną, stanowi przykład dobrego wykorzystania potencjału własnego MSP i może być zrealizowane przy wykorzystaniu środków finansowych pochodzących z aktualnych programów regionalnych UE.

Bibliografia

- Buhmann, A., Łuczka, T. (2017). Rola IT Service Managera w innowacyjnym zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/2), 81–91.
- Czerniak, J. (2013). *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*. Warszawa: Difin.
- Encyklopedia internetowa IT Process Maps, Definicja ITIL*. Pobrano z: <https://wiki.de.it-processmaps.com/index.php/Hauptseite> (18.03.2018).
- Fundusze Europejskie na innowacje, Innowacje w firmach, rodzaje innowacji*. Pobrano z: https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/19692/ulotka_na_innowacje_firm.pdf (4.07.2018).
- Gouardères, F., Horl, S. *Noty faktograficzne o Unii Europejskiej, Polityka innowacyjności, Serwis internetowy Parlament Europejski do Waszych usług*. Pobrano z: http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pl/FTU_2.4.6.pdf (18.03.2018).
- Governica Encyklopedia zarządzania informatyką, definicja ITIL*. Pobrano z: <https://www.governica.com/encyklopedia/ITIL> (18.03.2018).
- Hadenfeld, J. *baden IT GmbH, itSMF Regionales Forum Südwest I Stuttgart, Die neue Rolle des IT Service Managers?* Pobrano z: https://www.itsmf.de/fileadmin/dokumente/RF/Suedwest/20120625_Hadenfeld.pdf (31.05.2018).
- http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pl/FTU_2.4.6.pdf (18.03.2018).
- Kaschny, M. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand, Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Łuczka, T. (2013). *Makro- i mikroekonomiczne determinanty struktury kapitału w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Mapa Dotacji, Rozwój produktów i usług w MŚP: wsparcie innowacyjności produktowej i procesowej MŚP*, Pobrano z: <http://mapadotacji.eu/dotacje-dla-firm/52/dotacja-15-RPO-D%C5%9A> (6.07.2018).
- Pawlak, J., Przybysz, J. (2013). Technologie ICT w kreowaniu innowacyjności MSP. W: S. Trzecieliński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość* (s. 145–158). Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Portal informacyjny Unii Europejskiej, Obszary działalności UE, Badania naukowe i innowacje*. Pobrano z: https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation_pl (18.03.2018).
- Poznańska, K. (2005). Przetwarzanie małych i średnich przedsiębiorstw - koncepcje i ich weryfikacja empiryczna w gospodarce polskiej. W: T. Łuczka (red), *Małe i średnie przedsiębiorstwa, Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Schultz, K.P. (2016). *Nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU, Inhalte, Methoden, Fallbeispiele*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Taylor, S., Iqbal, M., Nieves, M. (2007). *ITIL® Service Strategy*. Norwich, UK: TSO The Stationery Office.
- Weresa, M.A. (2012). *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zadura-Lichota P (red.) (2015). *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce, Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości PARP 2015*. Pobrano z: <http://www.parp.gov.pl/publikacje/ebook/90> (18.03.2018).

THE ROLE OF IT SERVICE MANAGER IN MANAGING INNOVATIONS IN SMES IN THE LIGHT OF EUROPEAN UNION POLICY

Keywords: SME, IT Service Manager, innovations, management of innovations in UE

Summary. Management and development of innovations have important impact in achieving the leadership of competition. Therefore, it is important to implement the role of IT Service Manager, what is an example of proces – organisational innovation. It could lead to acquire of new clients, delivery of new services in a high quality and could be chance for development of smes. This article presents the role of IT Service Manager including the opportunities of financial support from EU side and tasks, which could be led by IT Service Manager in management and development of innovations in smes.

Translated by Agnieszka Buhmann

Cytowanie

Buhmann, A., Łuczka, T., Pawlak, J. (2018). Rola IT Service Managera w zarządzaniu innowacjami w MSP w świetle polityki Unii Europejskiej. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 3 (132), 15–27. DOI: 10.18276/epu.2018.132-02.