

## Rola IT Service Managera w innowacyjnym zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Agnieszka Buhmann\*, Teresa Łuczka\*\*

**Streszczenie:** *Cel* – w ramach świadczenia usług IT dla przedsiębiorstwa konieczny jest intensywny kontakt z klientem, identyfikacja jego potrzeb, a co najważniejsze – skuteczna odpowiedź na te potrzeby poprzez zaproponowanie technologicznie i organizacyjnie adekwatnych rozwiązań. Klasyczny podział zadań poprzez zdefiniowanie ról menedżera projektu i menedżera sprzedaży oraz dobranie zespołu specjalistów przestały być efektywne. Przykładem innowacyjnego zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach jest zdefiniowanie i wdrożenie roli IT Service Managera. Działanie takie przekształca zespół projektowy w organizację zorientowaną usługowo. Rola IT Service Managera, łącząc dwie dziedziny działalności: projektowanie i sprzedaż, wpływa na rozwój i innowacyjność MSP, szczególnie tych zorientowanych na usługi. Najwięcej zagrożeń występuje bowiem na styku dwóch obszarów działalności, a wzmocnienie tego ogniwa podnosi efektywność działań i wpływa bezpośrednio na poziom dynamiki rozwoju przedsiębiorstw tej wielkości.

*Metodologia badania* – w artykule zaprezentowano umiejętności twarde Service Managera, takie jak znajomość standardów zarządzania usługami IT, metod zarządzania projektami IT oraz umów SLA (*Service Level Agreement*), w których zdefiniowane są mierniki jakości dostarczanego serwisu IT. Analizie poddano również umiejętności miękkie, czyli komunikację w zespole projektowym i *networking* w kontakcie z klientem. Przeanalizowano literaturę przedmiotu oraz zaprezentowano wyniki własnych analiz w tym obszarze.

*Wyniki* – wykorzystując całościowe podejście, zaproponowano, zdefiniowano i sklasyfikowano pakiet umiejętności IT Service Managera. Wykaz takich umiejętności może być istotnym narzędziem pomocniczym w procesie wdrażania IT Service Management w małych i średnich przedsiębiorstwach.

*Oryginalność* – oryginalność podejścia zaprezentowanego w artykule polega na wykorzystaniu synergii teorii i praktyki do definicji umiejętności IT Service Managera w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dokonano przeglądu literatury przedmiotu z zakresu zarządzania usługami IT Service Management, jak również uwzględniono doświadczenia autorek w tym obszarze.

**Słowa kluczowe:** IT Service Manager, małe i średnie przedsiębiorstwa, innowacyjne zarządzanie

**Kody klasyfikacji JEL:** A12, M15

### Wprowadzenie

Zaplanowanie długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia trendów rozwoju społeczeństwa oraz gospodarki. W wielu opracowaniach (Schulz, 2016, s. 25) pod-

\* mgr inż. Agnieszka Buhmann, doktorantka na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, 60-965 Poznań, pl. Marii Skłodowskiej-Curie 5, e-mail: agnieszka.buhmann@doctorate.put.poznan.pl

\*\* prof. dr hab. Teresa Łuczka, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Komunikacji w Biznesie, 60-965 Poznań, pl. Marii Skłodowskiej-Curie 5, e-mail: teresa.luczka@put.poznan.pl

kreśla się rolę globalizacji gospodarek i zatrudnienia, informatyzacji produktów i procesów, dynamicznych cykli życia produktów oraz przekształcenia społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo usługowo-informacyjne jako istotnych czynników zmieniających otoczenie, w jakich działają małe i średnie przedsiębiorstwa. Co więcej, globalizacja i digitalizacja wpływają na wzrost roli innowacji, których zdefiniowanie i wdrożenie determinuje długoterminowe zarządzanie.

Jak już z podkreślano, trend ten jest także istotny dla małych i średnich przedsiębiorstw, gdzie ważną rolę odgrywa IT Management, którego aktywnym uczestnikiem jest właściciel przedsiębiorstwa podejmujący decyzję. Właściciel zna zadania IT w przedsiębiorstwie bazujące na ścisłej współpracy IT z osobami lub działami reprezentującymi specjalistów. Wciąż jeszcze w przedsiębiorstwach tej wielkości zdarza się, iż dział IT jest traktowany wyłącznie jako miejsce generowania kosztów wynikających z utrzymania sprzętu, oprogramowania czy też wniesienia opłat licencyjnych (Rakowski, 2011, s. 7). Coraz częściej jednak IT Management oznacza nie tylko dostawę i zarządzanie infrastrukturą, ale również centralny punkt wsparcia dla pracowników i klientów. Nie wszystkie małe i średnie przedsiębiorstwa wykorzystują możliwości, jakie daje wdrożenie najlepszych praktyk z tego obszaru. Na tym tle pojawia się konieczność określenia nowych rozwiązań, zdefiniowania i wdrożenia nowych ról, takich jak na przykład rola IT Service Managera.

## **1. Znaczenie innowacji IT w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji i digitalizacji gospodarki**

Globalizacja i rozwój nowych technologii, w tym informatycznych, stawiają zarządzanie MSP przed nowymi wyzwaniami (Łuczka, 2002). Odpowiedzią na nie jest wdrożenie innowacji poprzez zaplanowanie cyklicznie powtarzających się kroków w zakresie między innymi: definicji celów, planowania, podejmowania decyzji, realizacji i kontroli. Małe i średnie przedsiębiorstwa samodzielnie realizują prace badawczo-rozwojowe bądź też współpracują z podmiotami z własnego otoczenia w celu wdrożenia innowacji. W obszarze techniki można je sklasyfikować – stosując skalę Chesbrougha – jako innowacje otwarte i zamknięte (Poznańska, Kraj, 2015, s. 112). Pierwsze obejmują działania, których głównym celem jest uruchomienie produkcji nowego produktu i jego jak najszybsze wprowadzenie na rynek. Takie innowacje wdrażały przedsiębiorstwa przemysłowe w XX wieku i były one związane z zamknięciem w strukturze firmy wszystkich informacji oraz zachowaniem tajemnicy wobec konkurencji. Obecnie wiedza naukowo-techniczna ma charakter interdyscyplinarny przy jednoczesnym nacisku na pracę zespołową i aktywną wymianę informacji. Stąd też najlepszym podejściem dla małych i średnich przedsiębiorstw jest innowacja otwarta, która bazuje na synergii wykorzystania pomysłów własnych i obcych, dzieleniu się wiedzą oraz stworzeniu optymalnego modelu biznesowego. W tabeli 1 przedstawiono cechy innowacji zamkniętej i otwartej.

**Tabela 1**

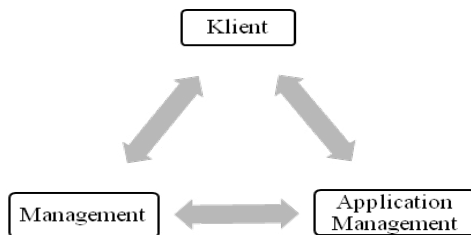
Cechy zamkniętego i otwartego modelu innowacji w badaniach i rozwoju (B + R)

Paradygmat innowacji zamkniętej	Paradygmat innowacji otwartej
Najlepsi ludzie z naszej dziedziny pracują dla nas.	Nie wszyscy najlepsi ludzie pracują dla nas.
Aby odnieść korzyści z B+R, należy dokonać odkrycia, wdrożyć je oraz eksploatować samodzielnie.	Zewnętrzne prace B+R mogą być źródłem istotnych korzyści.
Jeżeli dokonamy odkrycia, wejdziemy z nim jako pierwsi na rynek.	Nie potrzebujemy oryginalnych prac B+R, aby czerpać z nich korzyści.
Przedsiębiorstwo, które jako pierwsze wprowadzi innowację na rynek, odniesie sukces.	Stworzenie lepszego modelu biznesowego jest ważniejsze niż wejście jako pierwszy na rynek.
Przedsiębiorstwo, które generuje najwięcej najlepszych pomysłów, odnosi sukcesy.	Wykorzystanie najlepszych pomysłów własnych i obcych jest źródłem sukcesu.
Należy chronić naszą własność intelektualną, aby nasi kontrahenci nie mogli z niej skorzystać.	Należy czerpać korzyści z udostępnienia innym naszej własności intelektualnej oraz korzyści z obcej własności intelektualnej, jeżeli to wspiera nasz model biznesowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Poznańska, Kraj (2015).

Model biznesowy powinien bazować na dobrym modelu operacyjnym, którego składowymi są dobrane dla specyfiki przedsiębiorstwa oraz szczegółowo zdefiniowane role i odpowiedzialności. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw działania innowacyjne powinny się koncentrować na modyfikacji technologii, produktów, usług i procesów (Brenner, 2016, s. 37). Innowacje dotyczące procesów dają największe korzyści, gdyż obejmują całe przedsiębiorstwo i dostarczają odpowiedzi na pytanie, jakie elementy w procesie generowania wartości dodanej powinny być zmienione, dodane bądź też całkowicie wyeliminowane. Analogiczne podejście można zastosować do ról w organizacji poprzez wprowadzenie nowej bądź połączenie kilku ról. Dlatego też wprowadzenie IT Service Managera spełnia wymagania stawiane wdrażaniu innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Zgodnie z ITIL (*IT Infrastructure Library* – Biblioteka Zarządzania IT) IT Service Manager odpowiada za zarządzanie usługami w ramach całego cyklu obejmującego: strategię usług, projektowanie usług, przekazywanie usług, eksploatację usług (Ebel, 2008, s. 559 i 733). Do jego obowiązków należy dbałość o rozwój produktu, funkcjonującego systemu i definicję nowych usług. Monitoruje on koszty dostarczenia usługi i odpowiada za cykl życia jednej bądź wielu usług. Jest to zatem swego rodzaju łącznik pomiędzy różnymi elementami reprezentowanymi przez klienta, zarządzanie aplikacją (*Application Management*) i kierownictwo własnej firmy (*Management*). Na rysunku 1 przedstawiono trzy wymiary, w jakich najczęściej pracuje IT Service Manager.



**Rysunek 1.** Wizualizacja wymiarów działania Service Managera

Źródło: opracowanie własne.

Digitalizacja stanowi dla małych i średnich przedsiębiorstw nowe wyzwanie. Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych w Niemczech w 2014 roku na grupie 3800 przedsiębiorstw, znaczenie digitalizacji oceniono na 74,6 w skali 1–100. Należy podkreślić, że połowę badanych stanowiły mikroprzedsiębiorstwa (Schröder, Schlepphorst, Kay, 2015, s. 2). W innych badaniach (Rammer, Gottschalk, Peters, Bersch, Erdsiek, 2016, s. 117) przeprowadzonych w firmach zatrudniających powyżej 10 pracowników w Niemczech oraz innych wybranych krajach europejskich poddano analizie stopień informatyzacji małych i średnich przedsiębiorstw: uwzględniono dostępność internetu i posiadanie własnej strony internetowej. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań w większości branż ponad 90% przedsiębiorstw korzystało z komputera, a udział przedsiębiorstw z dostępem do internetu wzrósł z 74 do 89%. Wzrosła również liczba przedsiębiorstw posiadających własną stronę internetową z 48% w 2012 roku do 60% w 2014 roku (por. Łuczka, 2009).

W ostatnich latach zwiększył się też udział sprzedaży internetowej wśród MSP (Rammer i in., 2016, s. 119): w 2009 roku stanowił on 11%, w 2013 roku – 19%, a w 2014 roku – 17%. Właściciele MSP raczej niechętnie dokonują zakupów w internecie: w 2014 roku było to zaledwie 36%. Prawie wszystkie MSP w Europie posiadają komputer i korzystają z internetu. W Niemczech 85% posiada własną stronę internetową. Wyższe wartości w tym względzie odnotowano dla krajów skandynawskich oraz Holandii (Rammer i in., 2016, s. 120). Stosunkowo niskie wartości uzyskano w Hiszpanii, Włoszech, Polsce oraz Francji – od 63 do 72%. Interesujące wyniki przeanalizowano dla wykorzystania internetu do sprzedaży online (Rammer i in., 2016, s. 121): w Niemczech w 2014 roku zaledwie 25% MSP wykorzystywało internet do tych celów, zaś w Danii – 27%. Obroty wynikające ze sprzedaży online w niemieckich MSP w 2014 roku wzrosły o 3%, w Szwecji – o 6%, a Danii – o 5%. Na podstawie tych danych można stwierdzić, iż sprzedaż usług przez internet odgrywa w przypadku MSP raczej drugorzędną rolę.

Aktualny trend w digitalizacji to przechowywanie danych i korzystanie z programów komputerowych zainstalowanych na innych komputerach, a wymiana danych odbywa się poprzez sieć komputerową (*cloud computing*). W Niemczech w 2014 roku 11% MSP korzystało z tego typu usług, natomiast w Polsce – zaledwie 4%. Wyższe wartości zaobserwowano w Finlandii (50%), Włoszech (40%) oraz Szwecji (39%). W badaniach tych analizowano, z jakich powodów przedsiębiorstwa rezygnowały z *cloud computing* (Rammer i in., 2016, s. 121). Najczęściej

wskazywano aspekt bezpieczeństwa przesyłania danych, wysokie koszty i brak wiedzy (por. tab. 2).

**Tabela 2**

Powody rezygnacji z korzystania z *cloud computing* przez MSP w wybranych krajach europejskich w 2014 roku

Zatrudnienie i szkolenie specjalistów IT	BL	DK	DE	ES	IT	NL	AT	PL	FI	SE
Ryzyko wystąpienia problemów związanych z bezpieczeństwem	18	15	31	28	24	26	42	32	13	10
Niepewność odnośnie do miejsca przechowywania danych	18	15	26	29	21	25	34	32	14	12
Niepewność odnośnie sytuacji prawnej i sądownictwa	14	12	27	29	21	22	35	30	11	b.d.
Wysokie koszty pozyskania	17	15	19	26	22	24	33	29	13	12
Niewystarczająca wiedza	20	21	24	40	31	30	38	41	21	24
Rezygnacja z <i>cloud computing</i> z uwagi na jeden z wymienionych powodów	33	32	42	52	42	43	61	52	28	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rammer, Gottschalk, Peters, Bersch, Erdsiek (2016).

Udział MSP w Niemczech, które z jednego z tych powodów zrezygnowały z zastosowania *cloud computing* (Rammer i in., 2016, s. 123), wynosił 42%, w Austrii, Hiszpanii i Polsce – 52–61%, a w krajach skandynawskich i Belgii była to zaledwie 1/3 MSP. Najważniejszym powodem rezygnacji w Niemczech i Austrii było ryzyko związane z bezpieczeństwem danych. Także niejasna sytuacja prawna i niepewność odnośnie do miejsca przechowywania danych w Niemczech odgrywały istotną rolę. W większości krajów najczęstszym powodem rezygnacji była niewystarczająca znajomość techniki *cloud computing* – fakt ten w Niemczech odgrywał raczej niewielką rolę. W żadnym z badanych krajów wysokie koszty pozyskania nie były najważniejszym powodem rezygnacji (Rammer i in., 2016, s. 123).

Kolejnym trendem digitalizacji istotnym z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw jest szybkie rozpowszechnienie się sieci społecznościowych. I tak na przykład w Niemczech w 2014 roku 30% MSP wykorzystywało je do nawiązywania kontaktów z klientami, rekrutacji personelu i wymiany informacji. Biorąc pod uwagę ten czynnik, MSP w krajach skandynawskich, Holandii i Wielkiej Brytanii wykazują jeszcze większe zaangażowanie, a najniższe wartości wystąpiły we Francji i Polsce, gdzie sieci społecznościowe wykorzystuje się odpowiednio w przypadku 17 i 18% MSP. Firmowe blogi wykorzystywane są we Francji przez 5% MSP, zaś w Polsce przez 3%, aplikacje do wymiany i przetwarzania treści multimedialnych we Francji – przez 4%, w Polsce – przez 8%, a aplikacje do wymiany wiedzy bazujące na podejściu Wiki we Francji i Polsce wykorzystuje zaledwie 3% (Rammer i in., 2016, s. 123) (por. tab. 3).

**Tabela 3**

Korzystanie z wybranych form mediów i sieci społecznościowych w MSP w wybranych krajach europejskich

Media społecznościowe	BL	DK	DE	ES	FR	IT	NL	AT	PL	FI	SE	UK
Sieci społecznościowe	31	45	30	34	17	29	53	36	18	41	44	41
Firmowe blogi	9	9	5	15	5	7	31	6	3	10	12	28
Aplikacje do wymiany treści multimedialnych	15	14	11	14	4	10	25	12	8	17	14	15
Aplikacje typu Wiki	4	5	11	4	3	2	5	7	3	6	7	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rammer, Gottschalk, Peters, Bersch, Erdsiek (2016).

W celu wykorzystania możliwości digitalizacji należy zapewnić MSP dostęp do wiedzy IT. W Niemczech co piąte MSP zatrudnia specjalistów IT (tab. 4), a w Finlandii, Holandii, Danii, Belgii, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii – 23–26%. W 2014 roku tylko 7% MSP w Niemczech rekrutowało specjalistów IT, a w Polsce wartość ta wyniosła 4%. Zaledwie 3% MSP w Niemczech ma trudności w obsadzeniu stanowisk przez specjalistów IT, natomiast w Polsce odpowiednio 1%. W takich krajach europejskich, jak Dania, Belgia czy Holandia, wartości te były na zbliżonym poziomie. W szkolenia specjalistów IT zainwestowało 12% MSP w Niemczech, a w Finlandii i Danii – odpowiednio: 1 i 15%, natomiast w Polsce zaledwie 4%. Znacznie lepszy wynik (27%) odnotowano w Finlandii, Austrii i Belgii (Rammer i in., 2016, s. 125).

**Tabela 4**

Zatrudnienie i szkolenie specjalistów IT w MSP w wybranych krajach europejskich w roku 2014

Zatrudnienie i szkolenie specjalistów IT	BL	DK	DE	ES	FR	IT	NL	AT	PL	FI	SE	UK
Zatrudnienie specjalistów IT	24	25	20	23	13	14	25	22	8	26	19	23
Rekrutacja specjalistów IT	8	11	7	10	5	4	7	7	4	8	8	11
Trudności w obsadzeniu stanowisk dla specjalistów IT	3	4	3	1	2	1	3	4	1	3	4	4
Szkolenie specjalistów IT	13	15	12	11	7	4	13	11	4	16	10	9
Szkolenie IT dla pracowników spoza IT	29	24	27	17	17	7	9	30	7	35	22	21

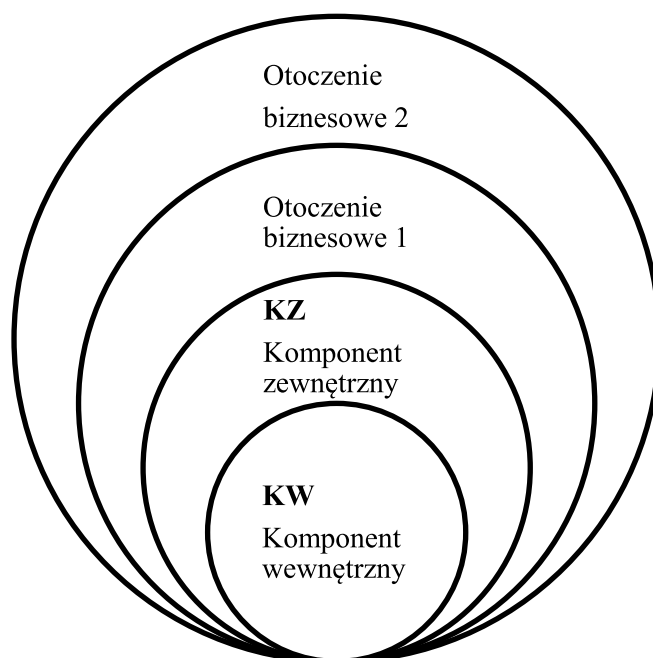
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rammer, Gottschalk, Peters, Bersch, Erdsiek (2016).

Podsumowując dotychczasowe rozważania nad nowymi wyzwaniami stojącymi przed MSP, należy stwierdzić, że istotnym rozwiązaniem jest wdrożenie IT Service Managera (Kittel, Koerting, Schött, 2011, s. 16), który dostarcza wymiernych korzyści, takich jak: redukcja nakładów na komunikację, redukcja nakładów na indywidualne modelowanie procesów i ich standaryzację. Poprzez implementację tej roli uzyskuje się też redukcję strat związanych z błędami w procesie, spójną dokumentację, zmniejszenie nakładów na doradz-

two – IT Service Manager posiada kompleksową wiedzę odnośnie do procesu zarządzania i dostarczenia usług. Należy dodać, iż w dużych przedsiębiorstwach omawiane problemy i procesy są już rozwiązane.

## 2. Charakterystyka roli IT Service Managera – komponent wewnętrzny i zewnętrzny

Rozważania nad rolą IT Service Managera należy rozpocząć od wyjaśnienia definicji zarządzania usługami IT. W literaturze przedmiotu pod tym pojęciem rozumie się całokształt umiejętności przedsiębiorstwa służących do generowania wartości dodanej dla klientów w formie dostarczanych usług (Iqubal, Nieves, 2007, s. 17). Warto zauważyć, iż w ITIL podkreśla się trzy główne cele IT Service Management: uwzględnienie bieżących i przyszłych wymagań przedsiębiorstwa i jego klientów, ciągłą poprawę jakości dostarczanych usług oraz dążenie do redukcji kosztów dostarczanych usług (Tiemeyer, 2013, s. 150). Kluczową rolę w tym procesie odgrywa IT Service Manager zdefiniowany poprzez określenie komponentu wewnętrznego (KW) i komponentu zewnętrznego (KZ) (por. rys. 2).



**Rysunek 2.** Charakterystyka roli IT Service Managera – komponent wewnętrzny i komponent zewnętrzny

Źródło: opracowanie własne.

KW obejmuje umiejętności twarde oraz umiejętności miękkie. Do tych pierwszych zalicza się znajomość standardów IT Service Management (ITIL), standardów zarządzania projektami (Prince 2, GPM IPMA, PMI), umów dotyczących jakości usług informatycznych (*Service Level Agreements – SLA*) i zdefiniowanych w nich metryk poziomu dostarczanego serwisu kluczowych wskaźników efektywności (*Key Performance Indicators – KPIs*), znajomość branży i dostarczanej usługi. Grupa umiejętności miękkich obejmuje z kolei komunikację w zespole projektowym, zarządzanie konfliktem, budowanie relacji z klientem, budowanie zespołu, stały rozwój kompetencji osób pracujących w projekcie, *networking* i *lobbying* w kontakcie z klientem w celu skutecznego pozycjonowania dostarczanych usług. KZ obejmuje aspekty wynikające z codziennej praktyki zarządzania usługami, zalecenia dotyczące wdrożeń ITIL, a także doświadczenia Service Managerów. Dla ich skutecznego działania niezbędna jest znajomość specyfiki branży, szans i barier zarządzania usługami w krajowym (otoczenie biznesowe 1) i międzynarodowym (otoczenie biznesowe 2) otoczeniu, które charakteryzują się odmienną kulturą organizacyjną. Ogólnie biorąc, rolę IT Service Managera determinują: otoczenie biznesowe, innowacje oraz digitalizacja (por. rys. 3).



**Rysunek 3.** Determinanty roli Service Managera

Zródło: opracowanie własne.

### 3. Umiejętności IT Service Managera w małych i średnich przedsiębiorstwach – wybrane aspekty praktyczne

Najważniejszym dokumentem w codziennej pracy IT Service Managera w MSP jest umowa dotycząca poziomu dostarczanego serwisu, czyli umowa SLA. Zawiera ona opis i regulacje relacji pomiędzy korzystającym z usługi (zleceniodawcą) a dostawcą usługi (zleceniobiorcą). Działania w ramach dotrzymania uzgodnionych poziomów usług są dokładnie zdefiniowane w obszarze zarządzania poziomem jakości świadczonych usług informatycznych (*Service Level Management – SLM*). Tego typu umowy obejmują takie aspekty, jak: 1) opis stron umowy; 2) przedstawienie ścieżki eskalacyjnej; 3) postanowienia w przypadku niedotrzymania umowy; 4) warunki wypowiedzenia umowy; 5) warunki wycofania się z umowy; 6) opis usługi; 7) mierniki jakości usługi i procesów związanych z dostarczeniem usługi (Scholderer, 2011, s. 12). Parametry jakościowe usługi to wartości oczekiwane dla zdefiniowanych cech serwisu, wyrażone jako kluczowe wskaźniki wydajności (KPIs). Przykładami ich są: dostępność usługi, czas odpowiedzi aplikacji, czas dostarczenia usługi



czy też czas rozwiązania problemu w dostępie do usługi. SLA mogą występować jako techniczne (uwzględniające aspekty techniczne usługi) oraz procesowe (koncentrujące się na prawidłowym wykorzystaniu procesów biznesowych). W tabeli 5 przedstawiono KPIs stosowane w wybranym MSP w Niemczech.

**Tabela 5**

Przykłady kluczowych wskaźników wydajności stosowanych w umowach SLA w przedsiębiorstwie średniej wielkości w Niemczech

KPIs dla Service Level Management
Odsetek klientów zadowolonych z jakości dostarczonych usług
Odsetek naruszeń umów SLA
Odsetek zdefiniowanych działań naprawczych dla poprawienia serwisu
Odsetek przeprowadzonych działań naprawczych zakończonych sukcesem
Odsetek pozytywnie zaopiniowanych żądań o dostarczenie nowej usługi

Źródło: badania własne.

Analizując wymienione kluczowe wskaźniki wydajności, można stwierdzić, iż kluczową umiejętnością IT Service Managera jest znajomość KPIs związanych z takimi procesami, jak: 1) zarządzanie krótkotrwałymi usterkami w usłudze (*Incident Management*); 2) długotrwałe rozwiązania tych usterek (*Problem Management*); 3) zarządzanie wdrożeniem nowych funkcjonalności w usłudze (*Release Management*), a co najważniejsze – 4) interpretacja wskaźników zdefiniowanych w ramach zarządzania poziomem dostarczanych usług (*Service Level Management*). Wskaźniki te obejmują również problematykę ciągłej poprawy satysfakcji klienta. W obszarze poprawy usług istotną rolę odgrywają identyfikacja i wdrożenie działań niestandardowych, które determinują zdolność wykorzystania i odkrycia innowacji (por. tab. 6).

**Tabela 6**

Determinanty zdolności wykorzystania i zdolności odkrycia innowacji w MSP

Zdolność wykorzystania innowacji	Zdolność odkrycia innowacji
Inkrementalna innowacja	Esencjalna innowacja
Ciągły rozwój	Nieciągły rozwój
Zrobić coś lepszego	Zrobić coś innego
Zmiana w szybkim tempie	Radykalna zmiana
Efektywność, produktywność, stabilność	Elastyczność, kreatywność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brenner (2016).

W celu zwiększenia satysfakcji klienta ważnym krokiem jest rezygnacja z działań rutynowych, wdrożenie innowacji na zasadzie „zróbmy coś innego” i przeprowadzenie radykalnej zmiany. Wszystkie kroki w ramach identyfikacji innowacji winny zawierać elementy elastyczności i kreatywności.

## Uwagi końcowe

Zdolność innowacyjną przedsiębiorstw definiuje się poprzez określenie ich umiejętności wykorzystania potencjału własnego, który jest niezbędny w procesie innowacji. Zdolność odkrycia innowacji związana jest ze zmianą produktu czy usługi przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa. Istotna jest zdolność odkrycia potencjału dla innowacji w każdej niestandardowej i nieoczekiwanej sytuacji. Z jednej strony niesie to ze sobą ryzyko wdrażania rozwiązań radykalnych, ale z drugiej strony daje szansę wykonania i przyspieszenia wdrożenia istotnych zmian. Zdefiniowanie i wdrożenie roli IT Service Managera jest taką znaczącą zmianą w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

W opracowaniu zaprezentowano koncepcję IT Service Managera jako elementu innowacyjnego zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach w warunkach narastających procesów globalizacji i digitalizacji. Propozycja ta powinna się przyczynić do pozyskania nowych rynków, klientów, oszczędności kosztów i zasobów, umożliwić maksymalizację zysków oraz pomóc osobom podejmującym decyzje w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na wymagającym rynku. Wydaje się, że definicja i implementacja roli IT Service Managera spełnia te kryteria.

## Literatura

- Brenner, R. (2016). *Innovationsmanagement Power for Innovation – Das Praxishandbuch für KMUs die auch Morgen nach vorne mitmischen wollen*. Rheinhausen: Fresh Management GmbH.
- Ebel, N. (2008). *ITIL® V3 Basis-Zertifizierung Grundlagenwissen und Zertifizierungsvorbereitung für die ITIL Foundation-Prüfung*. München: Addison-Wesley Verlag.
- EFI – Geschäftsstelle der Expertenkommission Forschung und Innovation (2016). *Der Beitrag von KMU zu Forschung und Innovation in Deutschland*. Berlin: SV gemeinnützige Gesellschaft für Wirtschaftsstatistik mbH im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Iqbal, M., Nieves, M. (2007). *ITIL Service Strategy*. London: TSO for Office of Government Commerce.
- Kittel, M., Koerting, T.J., Schött, D. (2011). *Kompendium für ITIL® V3 Projekte Menschen, Methoden, Meilensteine Von der Analyse zum selbsoptimierenden Prozess*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Łuczka, T. (2002). New Challenges for SMEs in 21st Century. W: B. Piasecki (red.), *Entrepreneurship and Small Business Development in the 21st Century* (s. 25 –275). Łódź: University Press.
- Łuczka, T. (2009). Internet as the Development Factor of Small and Medium-sized Enterprises in the Condition of Internationalization and Globalization. W: J. Przybysz (red.), *Creation of Social Capital* (s. 141–155). Poznań: Publishing House of Poznań University of Technology.
- Poznańska, K., Kraj, K.M. (2015). *Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych organizacja umiędzynarodowienie*. Warszawa: PWN.
- Rakowski, A. (2011). *IT-Prozessmanagement in KMU - Untersuchung und Optimierung von Kernprozessen durch Veränderung des IT-Service-Managements*. München: GRIN Verlag GmbH.
- Rammer, Ch., Gottschalk, S., Peters, B., Bersch, J., Erdsiek, D. (2016). *Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland*, Studie im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation, Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 10. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation.
- Scholderer., R. (2011) *Management von Service-Level-Agreements Methodische Grundlagen und Praxislösungen mit COBIT, ISO 20000 und ITIL*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.

- Schröder, Ch., Schleppehorst, S., Kay, R. (2015). *Bedeutung der Digitalisierung im Mittelstand IfM Materialien*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Schulz, K.-P. (2016). *Nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU. Inhalte, Methoden, Fallbeispiele*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Tiemeyer, E. (2013). *Handbuch IT-Management Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis*. München: Carl Hanser Verlag.

#### **THE ROLE OF SERVICE MANAGER IN AN INNOVATIVE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

**Abstract:** *Purpose* – definition and implementation of Service Manager role is an example of an innovative management in small and medium-sized enterprises (SME). This role combines two responsibilities: design and sales, supports an entrepreneurial spirit, enables innovation and helps to change SME in the service oriented organizations.

*Design/methodology/approach* – this article presents internal component of the Service Manager role. It consists hard and soft skills. Among the first one we can point out knowledge about IT Service Management, IT Project Management and SLA (Service Level Agreements). The second one deals with communication within the project team, networking and customer relationship management.

*Findings* – the complete set of Service Manager skills is a very useful tool, which can be used in the process of definition and implementation of IT Service Management in SME.

*Originality/value* – the synergy effect is achieved by combining practical experiences and theoretical knowledge in order to define complete set of Service Manager skills. Included are experiences resulting from cooperation with German SME and results of literature review.

**Keywords:** Computer Science, Service Manager, IT Management, SME, small and medium-sized enterprises, innovative management

#### **Cytowanie**

Buhmann, A., Łuczka, T. (2017). Rola IT Service Managera w innowacyjnym zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/2), s. 81–91. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/2-02.