

JACEK WYSOCKI

Szkoła Główna Handlowa

INNOWACJE PROCESOWE A PROCES KOMPLEKSOWEJ OBSŁUGI FAKTUR

Wprowadzenie

Pomyślny rozwój przedsiębiorstw zarówno w ujęciu lokalnym, jak i globalnym jest warunkowany świadomym i przemyślanym wdrażaniem innowacji. Coraz częściej okazuje się, że bez ich zastosowania uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej staje się praktycznie niemożliwe. Innowacje stają się obecnie najskuteczniejszym sposobem osiągnięcia sukcesu rynkowego w długim wymiarze czasu, przy czym powinny one znajdować odzwierciedlenie w planowaniu strategicznym przedsiębiorstwa. Trzeba też pamiętać, że zapewnienie rozwoju w oparciu o innowacje wcale nie jest proste ani oczywiste, gdyż wiąże się z prawidłowym zarządzaniem innowacjami. Niemniej jednak, aby utrzymywać odpowiednią konkurencyjność, przedsiębiorstwa powinny dążyć do kreowania nowych lub udoskonalania dotychczasowych produktów i usług, procesów wytwarzania, organizacji oraz marketingu.

Wiele przedsiębiorstw żywi obawy przed wdrażaniem i stosowaniem nowych rozwiązań bazujących na technologiach informacyjnych, ale rosnąca presja w zakresie poprawy rynkowej konkurencyjności i zapewnienia lepszej obsługi klientów sprawia, że jest to obecnie jedyna droga rozwoju firmy.

Dlatego właśnie tak ważne stają się innowacje procesowe, a wdrożenie kompleksowej obsługi faktur należy postrzegać w kategorii kluczowego rozwiązania dla usprawniania procesów wewnętrznych czy biznesowych, chociażby ze względu na szybkość i sprawność przetwarzania danych oraz redukcji kosztów. Naturalnie, konieczne jest świadome i przemyślane wdrażanie innowacji, gdyż inaczej działanie to pozostanie bez wpływu na rozwój firmy i będzie miało charakter przypadkowy.

1. Istota innowacji procesowych

Mając w perspektywie dążenie do osiągnięcia sukcesu rynkowego, przedsiębiorstwa powinny koncentrować się zarówno na poszukiwaniu nowych źródeł zasobów wraz z możliwościami ich efektywnego wykorzystania na rynku, jak i na odkrywaniu nowych zastosowań dla zasobów tradycyjnych. Wspomina o tym Drucker, wskazując na potrzebę działań przekształcających istniejące zasoby w taki sposób, aby generowały zupełnie nową zdolność do tworzenia bogactwa¹.

W procesie tym niezwykle przydatna staje się wiedza i nauka, które stanowią swoiste inkubatory nowych pomysłów, finalnie przyjmujących postać rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Szczególną rolę odgrywa tu wiedza odpowiadająca za dokonujący się postęp technologiczno-organizacyjny i jednocześnie stanowiąca kluczową przewagę, która pozwala na świadome i skuteczne realizowanie działań wynikających z posiadanych danych i informacji². Stymuluje ona menedżerów i pracowników do ciągłego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych i warunków sprzyjających rozwojowi innowacyjności.

Dobrym pomysłem jest rozpatrywanie innowacji w kategorii procesu obejmującego zestaw działań, który rozpoczyna się kreacją i wizualizacją

¹ P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 134.

² Piszą o tym m.in.: L. Berliński, *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2003, s. 55; P. Murray, A. Myers, *The Facts about Knowledge. Information strategy – special report*, 1997, s. 230; M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie innowacyjności*, w: *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010, s. 80.

zmiany, a kończy jej wdrożeniem w postaci praktycznego zastosowania nowego produktu, procesu lub procedury³. Mamy wówczas do czynienia z tzw. podejściem procesowym, w którym innowacja stanowi zaplanowany i świadomie realizowany przez przedsiębiorstwo cykl działań. Możliwości zastosowania podejścia procesowego zależą od zasobów i kompetencji przedsiębiorstw, przy czym duże podmioty są w stanie strukturyzować proces innowacyjny w sposób bardzo rozbudowany, obejmując koordynacją wiele faz i zróżnicowanych czynności, zaś małe firmy realizują go w sposób bardziej nieformalny⁴.

Przyjmując za punkt wyjścia metodologię *Oslo Manual*, możemy wyróżnić cztery główne rodzaje innowacji, tj. produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Pierwsze dwa określa się też mianem innowacji technologicznych, a za ich podstawę uznaje się: działalność badawczo-rozwojową, zakup gotowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych oraz nabycie innowacyjnych rozwiązań, niezbędnych do wdrożenia nowych procesów i produkcji nowych wyrobów⁵. W przypadku innowacji technologicznych na szczególną uwagę zasługują innowacje procesowe, nakierowane na wprowadzanie zmian w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania produktów lub usług oraz w sposobach docierania z nimi do odbiorców.

Innowacje procesowe to innowacje wprowadzane w obrębie jakiegoś procesu, wiążące się z wdrożeniem nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy.⁶ Innowacje te dokonują się poprzez zmiany w obszarze technologii, urządzeń, oprogramowania lub organizacji procesów produkcyjnych i są wynikiem wykorzystania posiadanej i nabywanej wiedzy. Ich celem jest poprawa efektywności funkcjonowania firmy poprzez ograniczenie kosztów jednostkowych, podniesienie jakości, zwiększenie produkcji, poprawę formuły dostaw oraz dążenie do rozwiązań zapewniających przewagę nad konkurencją. Za przykład nowych metod produkcji uznać można wdrożenie nowych urządzeń automatyzujących proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej albo wdrożenie wspomaganie komputerowego na potrzeby

³ A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 120.

⁴ *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2005, s. 189.

⁵ Por. *Oslo Manual*, Third Edition, OECD/EC/Eurostat 2005.

⁶ Por. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Pomiar działalności naukowej i technicznej*, wyd. 3, OECD, Eurostat, Warszawa 2008, s. 51.

opracowywania i rozwoju produktów, a za przykład nowej metody dostarczenia – wprowadzenie systemu kontroli przepływu towarów opartego na kodach kreskowych⁷.

Innowacje procesowe stanowią również nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług, które wiążą się z istotnymi zmianami w zakresie sprzętu i oprogramowania stosowanego w firmach usługowych, a nawet zmiany w zakresie procedur lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług (np. wprowadzenie urządzeń lokalizacyjnych GPS w usługach transportowych, wdrożenie nowego systemu rezerwacji w biurze podróży, opracowanie nowych technik zarządzania klientami)⁸.

Innowacje procesowe często mają charakter zmian radykalnych, bywają bardzo skomplikowane i trudne w realizacji, dlatego wymagają wiedzy, doświadczenia i znacznych nakładów finansowych. Do ich prawidłowego wdrożenia potrzebna jest też determinacja i konsekwencja ze strony całej organizacji oraz wykształcenie odpowiedniej kultury organizacyjnej z dużą dozą innowacyjności. Ogromnie ważną rolę odgrywa świadomość istoty innowacji procesowych, która pozwala na ich prawidłową identyfikację i zastosowanie odpowiednich sposobów działania, jako że odróżnienie innowacji procesowych od produktowych budzi niejednokrotnie wiele wątpliwości.

Warto też pamiętać, że innowacje procesowe są powiązane z innowacjami produktowymi, ale nie wykazują tak dużej wrażliwości na zmiany czynników zewnętrznych, głównie rynkowych, jak innowacje produktowe. Dodatkowo innowacje procesowe często warunkują istnienie innowacji produktowych i niejednokrotnie znajdują się w ich tle, stanowiąc dla nich swego rodzaju „bazę wytwórczą”. Z tradycyjnego punktu widzenia wynika jednak, że siłą napędową innowacji procesowych jest przede wszystkim wiedza i technologia.

Podejmując decyzję o tworzeniu i wdrożeniu innowacji procesowych, zasadne staje się, podobnie jak w przypadku innowacji produktowych, przeprowadzenie analizy determinant innowacyjności. Szczególnie dotyczy to wewnętrznych determinant innowacyjności, na które składają się m.in.: zasoby finansowe i wielkość przedsiębiorstwa, wizerunek firmy, infrastruktura

⁷ Do metod produkcji i dostawy zalicza się urządzenia, techniki i oprogramowania, które są wykorzystywane odpowiednio: do produkcji wyrobów lub usług albo do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach firmy lub dostarczania produktów końcowych. Por. tamże, s. 51.

⁸ Tamże.

telekomunikacyjna i informacyjna, stosowana technologia, doświadczenie w kreowaniu innowacji, wykształcenie i umiejętności pracowników oraz istnienie budżetu na innowacje. Nie należy także zapominać o przeanalizowaniu zewnętrznych determinant innowacyjności, takich jak: przewidywana wielkość popytu, tempo wzrostu rynku, stopień zaawansowania technologicznego, tempo zmian technologii, poziom innowacyjności konkurentów i ich liczba, bariery wejścia i wyjścia, kapitał ludzki, zakres prowadzonych badań naukowych i wdrożeń, sprzężenie sektora badawczego z przedsiębiorstwami, wydatki inwestycyjne na badania i rozwój, ochrona własności intelektualnej, perspektywy rozwoju rynku oraz polityka gospodarcza państwa⁹. Uwzględnienie wymienionych determinant decyduje o skuteczności działań innowacyjnych przedsiębiorstwa i pozwala uniknąć wprowadzania nieprzeemyślanych innowacji.

Podczas wdrażania każdej innowacji, w tym innowacji procesowej, niezbędne są specyficzne umiejętności, rozwiązania i metody postępowania¹⁰, co wynika ze zmienności i specyficznego charakteru otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego, w którym funkcjonuje każde przedsiębiorstwo. Złożoność procesów innowacyjnych wymaga więc systemowego podejścia do zagospodarowania tej sfery działalności, jako że innowacja jest zmianą zorganizowaną, systematyczną i racjonalną¹¹. Skutecznym rozwiązaniem wydaje się przejście na zarządzanie innowacjami, które wymaga zaangażowania, wiedzy oraz umiejętności: rynkowych, technicznych, socjopsychologicznych i ekonomicznych¹². Kluczowa jest zwłaszcza wiedza zgromadzona w organizacji, gdyż jej

⁹ Por. J. Wysocki, *Innowacje produktowe na przykładzie rozwiązania dedykowanego do obsługi faktur elektronicznych*, w: *Strategiczne podstawy przedsiębiorczości opartej na wiedzy, SOOIPP Annual 2010*, red. P. Niedzielski, K.B. Matusiak, Zeszyty Naukowe nr 653, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2011, s. 226.

¹⁰ Współczesne zarządzanie innowacjami opiera się przede wszystkim na zarządzaniu wartościami dla klientów, przy czym należy pamiętać, że jego efektywność wiąże się z istnieniem odpowiedniego klimatu innowacyjności, który występuje tylko w firmach o wysokiej kulturze organizacyjnej. Więcej na ten temat piszą: B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 249; P. Drucker, *Mysli przewodnie*, Harvard Business School, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 135; W. Popławski, *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 6, 2006, s. 4–10.

¹¹ Por. *Innowacje i transfer technologii...*, s. 189.

¹² Por. J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 105.

umiejętne wykorzystywanie w coraz większym stopniu decyduje o wynikach firmy z racji minimalizacji ryzyka, poprawy wydajności oraz podnoszenia poziomu innowacyjności, kształtowanego tempem i istotą procesu innowacyjnego¹³. Bez dyfuzji nowej wiedzy i technologii trudno byłoby mówić o działaniach innowacyjnych, stąd tak duże znaczenie przypisuje się tym elementom. Powstały nawet teorie dyfuzji, które koncentrują się na czynnikach wpływających na decyzje organizacji o wdrażaniu nowych technologii, na dostęp do nowej wiedzy i zdolność jej pochłaniania¹⁴. Dodatkowo wiedza ta w odniesieniu do wysoko wykwalifikowanej kadry tworzy odpowiednie środowisko do kreowania lub absorpcji innowacji. W rezultacie cechą wyróżniającą obecnych i przyszłych czasów stanie się uznanie wiedzy za decydujący czynnik produkcji, zaś umiejętność zarządzania tym zasobem zadecyduje o szansach rozwojowych organizacji¹⁵.

Istnieje zatem uzasadnione przekonanie, że zarządzanie innowacjami, uwzględniające podejście procesowe, w którym kluczową kwestię odgrywa wiedza, doświadczenie oraz znajomość procedur ze strony wszystkich uczestników, stanowi istotny bezpiecznik dla prawidłowego procesu kreowania i wdrażania innowacji. Wspomniane podejście procesowe wymaga nie tylko zidentyfikowania i opisanego procesów, ale również określenia kolejności ich realizacji oraz wypracowania metod zapewniających skuteczny przebieg, kontrolę, pomiar, monitorowanie i analizę tych procesów, stąd jest najbardziej skuteczną formą analizy logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁶. Poza tym zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu innowacjami skutkuje optymalizacją działań w organizacji wdrażającej innowację, a to przekłada się na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów.

W celu ograniczenia niepowodzenia innowacji procesowych warto także skorzystać z metod służących do pomiaru ryzyka w przedsięwzięciach

¹³ W. Dominik, *O innowacyjności – Innowacje jako przedmiot obrotu gospodarczego*, w: *Określenie istoty pojęć: innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odniesień do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne*, opracowanie dostępne na stronie internetowej: <http://kignet.kig.pl>.

¹⁴ Por. *Podręcznik Oslo...*, s. 35. Na temat teorii dyfuzji innowacji pisze m.in.: B. Hall, *Innovation and Diffusion*, w: *The Oxford Handbook of Innovation*, eds. J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2005, w różnych miejscach.

¹⁵ K. Zimmiewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 2009, s. 74.

¹⁶ Por. S.M. Szukalski, *Innowacje w zarządzaniu centrami usług wspólnych*, w: *Strategiczne podstawy przedsiębiorczości...*, s. 136.

innowacyjnych, gdyż charakter innowacji powoduje dużą niestabilność parametrów wpływających na poziom efektywności działań innowacyjnych¹⁷.

Na nowe wymagania wobec menedżerów, ich postaw, kwalifikacji i umiejętności zarządzania procesami zwracają uwagę Prahalad i Krishnan, którzy piszą o radykalnej zmianie charakteru stosunków pomiędzy przedsiębiorstwem i konsumentami, spowodowanej rozwojem nowych technologii informacyjnych i postępującą globalizacją¹⁸. Zjawisko to nazywają transformacją biznesu w kierunku modelu opartego na kulturze innowacyjnej i identyfikują jako konsekwencję potrzeby wyznaczenia nowych warunków konkurencji i modyfikacji procesu tworzenia wartości.

Realizacja wyzwań stawianych przed współczesnymi przedsiębiorstwami powoduje, że celem każdego przedsiębiorstwa powinno być aktywne dążenie do kierowania przebiegiem innowacji w obrębie procesów produkcyjnych. Zasadne jest więc opracowanie, w ramach zarządzania innowacjami, długoterminowego planu działania, który zapewni efektywność procesowego podejścia do innowacji i przełoży się na osiągnięcie wymiernego sukcesu rynkowego.

2. Kompleksowa obsługa faktur¹⁹

Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymusza wprowadzanie ciągłych zmian w procesach technologicznych i organizacyjnych, gdyż tylko tym sposobem można sprostać wzrastającej konkurencji i oczekiwaniom konsumentów. Jednym z obszarów przedsiębiorstwa, o którym coraz częściej myśli się pod kątem zastosowania innowacji procesowych, jest obszar usług księgowych, stanowiący część rejestracyjną rachunkowości. Księgowość rejestruje w ujęciu pieniężnym, a czasem ilościowym, wszystkie zdarzenia gospodarcze, które zostały udokumentowane np. w postaci faktur i wpływają na zmiany w majątku przedsiębiorstwa oraz źródłach jego finansowania. Dlatego też faktury, jako dokumenty sprzedaży zawierające dość szczegółowe dane o transakcji, nadal są jednymi z najpopularniejszych dokumentów

¹⁷ A. Kałowski, *Rachunek ekonomiczny w ocenie efektywności innowacji*, w: *Strategiczne podstawy przedsiębiorczości...*, s. 155.

¹⁸ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010, s. 5 i nast.

¹⁹ Opracowano na podstawie dokumentacji zgromadzonej w KIR S.A. w Linii biznesowej zarządzanie dokumentacją.

gospodarczych wymienianych między przedsiębiorstwami. A zatem wszelkie działania zmierzające do zmian lub usprawnień w procesie ich obsługi należy uznać za pożądane i przynoszące wymierne korzyści finansowe.

W tym kontekście wdrożenie rozwiązań pozwalających na kompleksową obsługę faktur stanowi znaczący postęp w zakresie optymalizacji procesu fakturowania, oszczędności kosztowych i przyspieszenia rozliczeń pieniężnych w obrocie gospodarczym. Niestety, za takimi działaniami najczęściej idą zmiany organizacyjno-technologiczne, które bywają dość kosztowne, przez co stają się istotną przeszkodą finansową dla wielu przedsiębiorstw, w szczególności dla podmiotów z sektora małych i średnich firm.

Kompleksowa obsługa faktur to rozwiązanie dedykowane do zarządzania wszystkimi rodzajami faktur i powiązanych z nimi procesami, które występują w firmie w związku z prowadzoną przez nie działalnością gospodarczą. Rozwiązanie to dotyczy zarówno faktur otrzymywanych od innych podmiotów, czyli tzw. faktur kosztowych, jak i faktur wysyłanych do tych podmiotów, czyli tzw. faktur przychodowych. Mogą to być nie tylko tradycyjne faktury papierowe, ale coraz częściej pojawiające się faktury elektroniczne.

Pierwszy strumień tworzą faktury przychodzące od kontrahentów firmy z tytułu dostarczenia towarów lub wykonania określonych usług. Jeśli faktury te przyjmują postać dokumentów papierowych, wówczas po wstępnej weryfikacji formalnej i rejestracji w systemie informatycznym są one skanowane, a ich elektroniczne obrazy poddawane przetwarzaniu w systemie odczytu optycznego. Przetwarzanie polega na rozpoznaniu treści z obrazów faktur oraz weryfikacji i walidacji rozpoznanych danych na bazie zdefiniowanych mechanizmów kontrolnych i algorytmów, a w przypadku nierozpoznania treści faktury, na ręcznej rejestracji danych w oparciu o utworzony wcześniej obraz. Wyodrębnione dane, których zakres jest definiowany na wstępie tego procesu, są następnie zapisywane do plików elektronicznych w określonym formacie pozwalającym na zasilenie systemu finansowo-księgowego firmy. Równocześnie pliki z wygenerowanymi danymi oraz obrazy elektroniczne faktur papierowych są zapisywane w archiwum elektronicznym w celu ich dalszego przechowywania. Z kolei podlegające przetwarzaniu faktury papierowe są przekazywane do własnego lub zewnętrznego archiwum papierowego i tam archiwizowane jako oryginały.

W przypadku faktur elektronicznych – najlepiej podpisanych bezpiecznym podpisem elektronicznym w rozumieniu ustawy o podpisie elektronicznym, który daje gwarancję autentyczności pochodzenia oraz integralności ich treści – w pierwszej kolejności ma miejsce weryfikacja podpisu elektronicznego złożonego pod każdym takim dokumentem. Jeśli faktura elektroniczna pomyślnie przejdzie weryfikację, wówczas jest ona zapisywana w archiwum elektronicznym firmy. W przeciwnym wypadku następuje jej odrzucenie i utworzenie komunikatu elektronicznego zawierającego przyczynę odrzucenia, który może zostać wysłany do kontrahenta. Kolejnym krokiem jest rozpoczęcie przetwarzania prawidłowej faktury elektronicznej, przy czym istotną rolę odgrywa tu format pliku, w którym jest przekazana. W sytuacji otrzymywania faktur elektronicznych są one zawsze zapisywane w archiwum elektronicznym w postaci pliku źródłowego pochodzącego z systemu księgowego kontrahenta. Następnie są poddawane rozpoznaniu w celu pozyskania określonych danych do zasilenia własnych systemów firmy lub zapisania w bazie danych. Jeśli faktury elektroniczne przyjmują postać innych plików niż np. PDF, wówczas odpowiedni moduł systemowy dokonuje ich konwersji i prezentacji w czytelnej formie, zachowując oczywiście oryginał, gdyż skonwertowany do PDF plik przestaje być fakturą elektroniczną. Jednocześnie generowane są informacje o pojawieniu się faktury elektronicznej w archiwum elektronicznym i inne wymagane raporty.

Decyzja przedsiębiorstwa o przejściu na faktury elektroniczne w relacjach biznesowych z kontrahentami prowadzi do skrócenia cyklu obiegu dokumentów finansowych oraz pozwala obniżyć koszty zakupu papieru, korespondencji, wydruku i przechowywania faktur papierowych, przy czym oszczędności będą najbardziej widoczne w podmiotach generujących duże wolumeny faktur²⁰. Przetwarzanie faktur elektronicznych i zarządzanie nimi przynosi więc realne oszczędności czasowe i finansowe, a do tego jest bezpieczne, efektywne, ekologiczne i przyspiesza proces akceptacji faktur, eliminując równocześnie błędy pojawiające się przy ręcznym wprowadzaniu danych. Ponadto przejście na faktury elektroniczne przynosi również korzyści kontrahentom firmy wystawiającej faktury. Odbiorcy faktur elektronicznych zyskują możliwość wykorzystania podpisu elektronicznego do akceptacji takich faktur

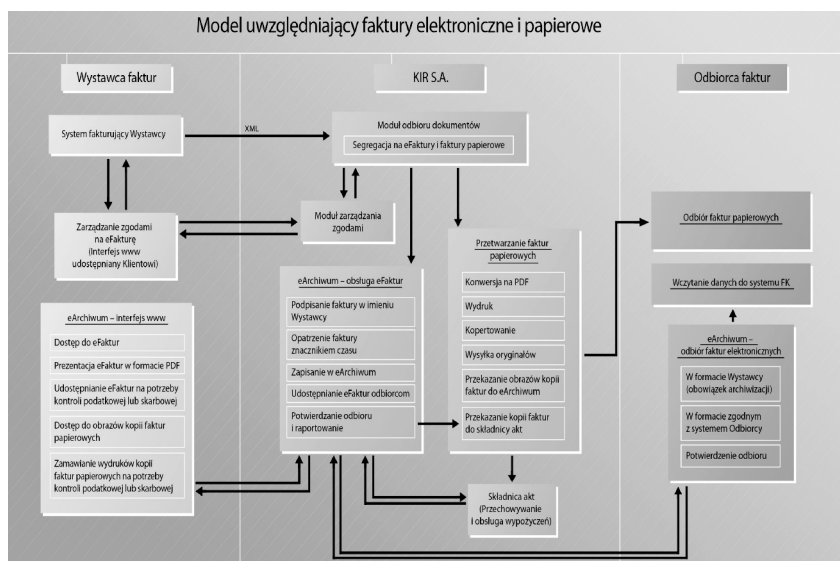
²⁰ Więcej na temat faktur elektronicznych w artykule autora pt. *Innowacje produktowe na przykładzie rozwiązania dedykowanego do obsługi faktur elektronicznych*. Por. J. Wysocki: *Innowacje produktowe...*, w różnych miejscach.

poprzez złożenie kontrasygnaty, wykonania płatności za faktury za pośrednictwem kanału płatności internetowych lub otrzymywania powiadomień o zbliżającym się lub przekroczonym terminie ich płatności.

Drugim strumieniem są faktury wychodzące, wysyłane do kontrahentów firmy z racji dostarczenia towarów lub wykonania określonych usług. W zależności od wyboru kanału dystrybucji faktur (tradycyjnego lub elektronicznego), wygenerowanych przez system finansowo-księgowy, dane do fakturowania mogą być albo wysyłane bezpośrednio do systemu wydruku masowego, albo zamieniane na fakturę elektroniczną. W pierwszym przypadku otrzymujemy faktury papierowe, które są wysyłane do kontrahentów w formie tradycyjnej, a w drugim – system księgowy tworzy faktury w plikach PDF wraz z plikiem je opisującym (metadanymi). W wariantcie bezpiecznym faktury elektroniczne są podpisywane elektronicznie i wysyłane automatycznie do archiwum elektronicznego, z którego przesyłany jest link informujący kontrahenta o wystawieniu faktury. Dopuszcza się także możliwość wymiany faktur na platformie EDI, przekazywanie ich dedykowanym łączem do kontrahenta lub ustalonym kanałem komunikacyjnym (SFTP, usługa sieciowa, e-mail).

Rozwiązanie do kompleksowej obsługi faktur wymaga odpowiedniego przygotowania organizacyjnego i technologicznego oraz determinacji ze strony podmiotu decydującego się na taką innowację procesową. Przedsiębiorstwa mogą wdrożyć to rozwiązanie we własnym zakresie albo przekazać obsługę techniczną faktur na zewnątrz organizacji na zasadzie *outsourcingu*. Unikają w ten sposób ponoszenia wysokich nakładów na zakup systemów informatycznych i kosztów prac integracyjnych, a zyskują innowacyjne rozwiązanie w obsłudze procesów wewnętrznych. Współpraca w tym zakresie z podmiotem zewnętrznym, dysponującym odpowiednimi kompetencjami, wydaje się opcją korzystniejszą, gdyż powierzenie pewnych działań wyspecjalizowanej firmie może skutkować znacznie większymi korzyściami niż wykonanie ich we własnym zakresie.

Za przykład można podać KIR S.A., która w ramach kompleksowej obsługi faktur oferuje innym podmiotom usługę zarządzania procesem przetwarzania i dystrybuowania faktur kosztowych i przychodowych. Koncepcja świadczenia usługi nie odbiega od opisanej powyżej formuły, ale jest bardziej rozbudowana i skomplikowana. Zaprezentowane rozwiązanie, którego model funkcjonowania przedstawiono na rysunku 1, stanowi poglądowe ujęcie koncepcji świadczenia usługi i opisuje przede wszystkim jego stronę funkcjonalną.



Rysunek 1. Model kompleksowej obsługi faktur

Źródło: materiały ofertowe KIR S.A. (LBZD).

Z powyższego modelu wynika, że w procesie obsługi faktur kosztowych pojawia się trzecia strona, którą jest KIR S.A. i której zadaniem jest odbiór faktur w imieniu firmy lub od firmy zlecającej usługę. Dopiero potem następuje ich wstępna rejestracja, skanowanie, odczyt, walidacja danych, weryfikacja podpisów elektronicznych na e-fakturach oraz przygotowywanie plików wynikowych i udostępnienie faktur w formie elektronicznej wraz z danymi zapisanymi w dedykowanych plikach, pozwalających na zaksięgowanie danych w systemie firmy przyjmującej. Z kolei proces obsługi faktur przychodowych obejmuje odbiór przez KIR S.A. faktur papierowych od firmy zlecającej lub wygenerowanie faktur na podstawie danych otrzymanych w postaci plików, a następnie ich podział na faktury papierowe i elektroniczne. Te pierwsze są drukowane, kopertowane i dystrybuowane do kontrahentów, zaś drugie podpisywane bezpiecznym podpisem elektronicznym w imieniu firmy wystawiającej i wysyłane do archiwum elektronicznego znajdującego się na serwerach w KIR S.A. Archiwum elektroniczne automatycznie przesyła do kontrahenta linki informujące o wystawieniu faktury, udostępniając mu także możliwość opłacenia otrzymywanych faktur elektronicznych poprzez kanał płatności internetowych.

Dodatkowo rozwiązanie KIR S.A. zapewnia archiwizację elektroniczną faktur elektronicznych i elektronicznych obrazów faktur papierowych obsługiwanych w strumieniu wychodzącym i przychodzącym przez okres sześciu lat, z zachowaniem odpowiednich przepisów prawa i z konserwacją podpisu poprzez znakowanie czasem. Opcjonalnie oferowana jest również archiwizacja papierowa faktur papierowych wraz z ich porządkowaniem, przejściem, transportem, składowaniem, niszczeniem i doradztwem archiwistycznym, oraz wydruk masowy obejmujący – obok wydruku i wysyłki faktur – wydruk materiałów marketingowych, ulotek i personalizowanych ofert handlowych.

Przedstawiona propozycja KIR S.A. jest skierowana przede wszystkim do wszystkich firm, które stykają się z problemem dużych ilości faktur, w rezultacie czego ważna dla nich staje się optymalizacja procesu obsługi w zakresie dystrybucji i archiwizacji faktur przychodzących i wychodzących.

Podsumowanie

Mając na względzie niestabilność obecnych uwarunkowań funkcjonowania rynkowego, należy uznać, że dążenie przedsiębiorstwa do przeistoczenia się w sprawnie działający podmiot, który buduje swoją przewagę konkurencyjną na bazie innowacji procesowych, to krok w prawidłowym kierunku. Skuteczność tego procesu wymaga jednak dostępu przedsiębiorstwa do najlepszych talentów i zasobów w skali całego świata, ogromnego wysiłku i konsekwencji ze strony kadry zarządzającej i pracowników oraz odpowiedniego zarządzania organizacją, w tym tzw. napięciem między elastycznością a efektywnością procesów biznesowych.

W tej sytuacji wdrożenie rozwiązania kompleksowej obsługi należy traktować nie tylko jako przejaw nowoczesności i innowacyjności przedsiębiorstwa podejmującego taką decyzję, ale również jako nieuchronną konieczność w aspekcie ekologicznym, społecznym i oczywiście finansowym. I tę wartość dodaną, którą niosą z sobą tego typu rozwiązania, zaczyna dostrzegać coraz więcej firm, upatrując w nich szans na poprawę swoich wewnętrznych procesów. W globalnej i silnie zelektronizowanej gospodarce korzystanie z jednego tylko źródła kapitału, surowców czy technologii nie pozwoli bowiem na skuteczne zaspokojenie potrzeb konkretnego klienta i tym samym na wyróżnienie się wśród konkurencji.

Jednocześnie należy pamiętać, że sukces innowacji procesowych, podobnie jak i innych rodzajów innowacji, zależy od bardzo wielu czynników. Należą do nich na przykład jakość i sposób przeprowadzania innowacji oraz zmiany zachodzące na zewnątrz lub wewnątrz organizacji, które stymulują do działań innowacyjnych poprzez kreowanie sprzyjającego klimatu. W odniesieniu do innowacji procesowych szczególnie ważną kwestią są jednak zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie, które umożliwiają zastosowanie i wykorzystywanie wszelkich nowych procesów w celu poprawy wydajności produkcji, ograniczania kosztów oraz wyróżniania się dzięki zaawansowanym technologiom teleinformatycznym.

Literatura

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2003.
- Dobiegała-Korona B., *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Dominik W., *O innowacyjności – Innowacje jako przedmiot obrotu gospodarczego*, w: *Określenie istoty pojęć: innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odniesień do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne*, opracowanie dostępne na stronie internetowej: <http://kignet.kig.pl>.
- Drucker P., *Mysli przewodnie*, Harvard Business School, MT Biznes, Warszawa 2003.
- Drucker P., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.
- Hall B., *Innovation and Diffusion*, w: *The Oxford Handbook of Innovation*, eds. J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2005.
- Kałowski A., *Rachunek ekonomiczny w ocenie efektywności innowacji*, w: *Strategiczne podstawy przedsiębiorczości opartej na wiedzy, SOOIPP Annual 2010*, red. P. Niedzielski, K.B. Matusiak, Zeszyty Naukowe nr 653, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Oslo Manual*, Third edition, OECD/EC/Eurostat 2005.
- Murray P., Myers A., *The Facts about Knowledge. Information strategy – special report*, 1997.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Pomiar działalności naukowej i technicznej*, wyd. 3, OECD i Eurostat, Warszawa 2008.

- Pomykalski A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, w: *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, red. K. Poznańska, SGH, Warszawa 2001.
- Popławski W., *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2006, nr 6.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010.
- Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie innowacyjności*, w: *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M.W. Staniewski, Difin, Warszawa 2010.
- Szukalski S.M., *Innowacje w zarządzaniu centrami usług wspólnych*, w: *Strategiczne podstawy przedsiębiorczości opartej na wiedzy. SOOIPP Annual 2010*, red. P. Niedzielski, K.B. Matusiak, *Zeszyty Naukowe* nr 653, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Wysocki J., *Innowacje produktowe na przykładzie rozwiązania dedykowanego do obsługi faktur elektronicznych*, w: *Strategiczne podstawy przedsiębiorczości opartej na wiedzy. SOOIPP Annual 2010*, red. P. Niedzielski, K.B. Matusiak, *Zeszyty Naukowe* nr 653, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWN, Warszawa 2009.

Summary

Successful development of enterprises is conditioned by the conscious and thoughtful implementation of innovation. Innovations are becoming the most effective way to achieve market success in a long time, but they should be reflected in strategic planning of the enterprise. Many enterprises are concerned about the implementation and application of new solutions based on information technologies. Unfortunately, the growing pressure to improve market competitiveness and provide better services for customer make, that the only way of certain development are currently innovations. That's why implementation of complex service invoices should be seen as a solution for rationalization of internal or business processes; mainly because of the speed and efficiency of data processing, cost reduction and other optimizations. It is not only a manifestation of modernity and innovation in an enterprise taking such a decision, but it is also an inevitable necessity in ecological, social and financial aspects.