

Od czego zacząć by efektywnie zarządzać majątkiem organizacji?



W jaki sposób zwiększyć efektywność aktywów pracujących na zysk organizacji? Od czego zacząć by wynik naszych działań był rzeczywiście wyjątkowy? Artykuł odpowiada na te pytania.

Zarządzanie majątkiem to dziedzina, która staje się coraz bardziej interesująca z punktu widzenia wartości generowanej dla biznesu i sektora publicznego. Dotychczas niedoceniana i odpychana w dół organizacji, najczęściej kojarzona jest z procesem inwentaryzacji i rozliczeniem amortyzacji.

Osoby zaangażowane w zarządzanie majątkiem to głównie pracownicy działu księgowości, odpowiedzialni za rozliczenia bilansowe i podatkowe oraz referatu administracji, odpowiedzialni za zakupy i ewidencjonowanie aktywów. Serwis i utrzymanie urządzeń przeważnie jest w rękach użytkowników urządzeń, np. w dziale informatyki, bądź w przypadku firm przemysłowych w dziale utrzymania ruchu.

Taka konfiguracja struktur odpowiedzialnych za zarządzania majątkiem prowadzi do separacji działań i budowy silosów kompetencyjnych, często skutkujących suboptymalizacją. W efekcie kto inny odpowiada za kwestie finansowe, kto inny za operacyjne i merytoryczne, a jeszcze kto inny za serwis i utrzymanie. Ponieważ te trzy obszary często są rozłączne, ich współpraca i wymiana informacji w tematach optymalizacji efektywności użycia składników majątku nie zawsze jest możliwa - szczególnie, że cele operacyjne tych działów są diametralnie różne.

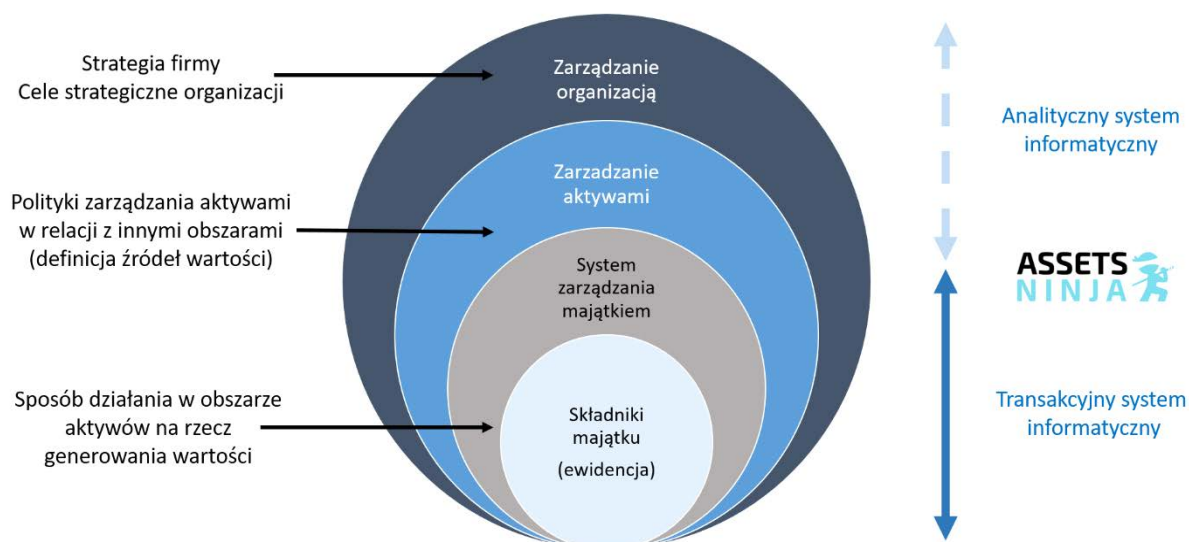
Księgowość optymalizuje koszty i kształtuje obraz bilansu, administracja szuka jak najtańszych źródeł zakupu, a użytkownicy jak najlepszych rozwiązań z punktu widzenia walorów eksploatacyjnych składników majątku. Należy zaznaczyć, że taki obraz był skutecznie wzmacniany przez systemy ERP, które zarządzanie majątkiem traktowały jako coś mniej istotnego od finansów, produkcji czy logistyki.

Wiele lat upłynęło do chwili, gdy majątek doczekał się spójnego podejścia, które obejmowałoby wszystkie aspekty zarządzania nim w kontekście celów strategicznych organizacji. Krokiem milowym było opublikowanie normy ISO 55000, która - w kontekście majątku - wskazuje na relacje wiążące cele strategiczne i operacyjne organizacji. Najważniejszym w mojej ocenie aspektem, na który norma ISO 55000 kładzie nacisk, jest stwierdzenie, że

„zarządzanie aktywami nie jest skoncentrowane na aktywach jako takich, ale na wartości jaką generują dla organizacji”.

Takie podejście eliminuje efekty suboptymalizacji i dobrze – z punktu widzenia strategii organizacji - nakreśla zasady zarządzania majątkiem w warstwie operacyjnej.

Na powyższym diagramie pokazany jest kontekst pomiędzy różnymi aspektami zarządzania nakreślony przez normę ISO 55000 i zaimplementowany w systemie informatycznym.



Rys. 1. Schematyczny obraz obszarów powiązanych w kontekście zarządzania majątkiem (na przykładzie systemu AssetsNinja firmy Smartmedia).

Punktem wyjścia do budowy systemu zarządzania majątkiem są biznesowe cele strategiczne organizacji przełożone na wymagania odnoszące się do aktywów i powiązanych z nimi innymi obszarami organizacji. Pozwala to zidentyfikować zależności pomiędzy składnikami majątku, sposobem ich użycia i pozostałymi działaniami, takimi jak: finanse czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Przykładami takich zależności jest, np. analiza płynności finansowej w kontekście zakupu nowych składników majątku czy alokowanie czasu pracowników na szkolenia związane z eksploatacją wybranego składnika majątku.

Wartość, o której mowa w normie ISO 55000 generuje się właśnie na styku tych działań. Nie wystarczy bowiem korzystać z doskonałego narzędzia. Trzeba mieć również pracowników, którzy potrafią to narzędzie użyć i utrzymać w należytym stanie. Samo narzędzie musi być dostępne, sprawne i możliwie efektywnie używane. W aspekcie finansowym jego wartość księgowa musi być optymalnie zobrazowana w bilansie firmy, a rozliczenie amortyzacji spójne z cyklem życia składnika.

Bardzo ciekawym aspektem zarządzania aktywami jest efektywne wykorzystanie majątku w organizacjach złożonych np. przez podmioty powiązane lub firmy zewnętrzne współpracujące z naszą instytucją na zasadach biznesowych. Nieużywany lub niesprawny składnik majątku generuje wyłącznie koszty. Składnik używany sporadycznie nie generuje oczekiwanych korzyści. Te wszystkie aspekty są istotne w procesach podejmowania decyzji o zakupie lub budowie aktywów. Zasadność inwestycji w nowe składniki wynika nie tylko z bieżących potrzeb, ale też z analizy aktywów dostępnych w całej organizacji i jej otoczeniu biznesowym. Wypożyczenie lub przesunięcie majątku pomiędzy jednostkami organizacyjnymi bywa czasami bardziej korzystne, niż zakup nowego składnika. Żeby jednak to zrobić trzeba wiedzieć, że są takie możliwości. W organizacjach zorganizowanych na zasadach silosów, z ograniczonym dostępem do informacji, bardzo trudno podnosić efektywność wykorzystania posiadanych aktywów. Często te same urządzenia używane rzadko, bez uzasadnionych powodów są zamawiane przez kolejne jednostki organizacyjne. Często są kupowane „na półkę”, a organizacja korzysta z nich sporadycznie. Taka sytuacja nie tylko generuje koszty zbędnych zakupów, ale też buduje kulturę rozrzutności i nieszanowania kapitału.

System zarządzania majątkiem może budować niebagatelną wartość dodaną dla organizacji, ale z drugiej strony jest wymagający ze względu na metodykę pracy i zasób informacyjny. Nie da się efektywnie zarządzać aktywami bez planowania celów i bez dostępu do danych powiązanych z aktywami. Sposób i zasady działania najczęściej określone są w Strategicznym Planie Zarządzania Majątkiem (SPZM) - całym majątkiem używanym do czerpania korzyści przez organizację, a nie tylko tych składników, które są w ewidencji środków trwałych w systemie ERP.

Na diagramie wskazałem dwa typy systemów informatycznych, które skutecznie wspierają cały obszar kontekstowo powiązany z zarządzaniem aktywami. System transakcyjny wspiera ewidencję i obsługę procesów na poziomie operacyjnym. Pełni funkcję bazy wiedzy, zarządza odpowiedzialnością za składniki majątku, przesunięciami oraz procesami jego utrzymania i rozwoju. Rozlicza amortyzację, koszty eksploatacji i przekłada je na koszty do rachunku wyników. System analityczny pozwala mierzyć efektywność wykorzystania aktywów i ich wpływ na aspekty bilansowe i podatkowe organizacji. Pokazuje braki i nadwyżki składników, wspiera optymalizację procesów zaopatrzenia.

Zarządzanie aktywami materialnymi i niematerialnymi, środkami trwałymi i wyposażeniem, materiałami eksploatacyjnymi oraz częściami zapasowymi to ostatni element zaplecza organizacji, z którego można czerpać korzyści - nie mniejsze niż z optymalizacji finansów, zarządzania zasobami ludzkimi czy relacjami z klientem. Przyjęcie właściwej metodyki nakreślonej w normie ISO 55000 oraz wdrożenie narzędzi informatycznych automatyzujących ewidencję i procesy powiązane z majątkiem, są kluczem do wzrostu efektywności organizacji i uproszczenia zasad jej działania.

O autorze:

Dariusz Kąkol (www.linkedin.com/in/dariusz-kakol) – Menadżer i konsultant ds. rozwiązań informatycznych automatyzujących pracę biznesu. Pracował w projektach wdrożeniowych systemów ERP, GIS, EAM. Obecnie Pełnomocnik Zarządu firmy Pirxon (www.pirxon.com), specjalizującej się w robotyzacji procesów i automatyzacji zarządzania majątkiem firm i instytucji publicznych.

Źródło: <https://mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/2772136,Od-czego-zaczac-by-efektywnie-zarzadzac-majatkem-organizacji.html>