

Ważne pytania, gdy wdrażasz system IT do zarządzania majątkiem



Po pierwsze: jaki system wybrać? Po drugie: jak go wdrożyć? Oba na pierwszy rzut oka proste, potrafią sprawić kłopot nawet doświadczonym menadżerom zarządzania. Z wielu powodów najczęściej używane są moduły środków trwałych w systemie ERP, a w sytuacjach mniejszej ilości składników tabele arkusza kalkulacyjnego np. MS Excel. Czy takie rozwiązania to dobry wybór?

Żeby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, trzeba odpowiedzieć na jeszcze jedno:

Co jest celem w przedmiocie zarządzania majątkiem?

Lista odpowiedzi jaka przychodzi na myśl może być długa, min: pełna i aktualna ewidencja majątku, sprawnie przeprowadzona inwentaryzacja czy dobrze obliczone odpisy amortyzacyjne. Niestety dość rzadko na tej liście pojawia się „potrzeba zwiększenia wartości”, jaką składnik generuje dla organizacji. Pojęcie *wartości*, początkowo dość abstrakcyjne, po głębszym zastanowieniu okazuje się być najlepszym punktem wyjścia do podjęcia decyzji o kształcie rozwiązania. Nie jest bowiem przypadkiem, że na *wartość* jaką generuje majątek norma ISO 55000, która opisuje dobre praktyki zarządzania w tym zakresie, kładzie największy nacisk.

Jak rozumiana jest *wartość*? Kiedy można powiedzieć, że *wartość* czerpana ze składnika majątku jest duża lub mała? W przypadku samochodu, który jest udostępniony w ramach usługi leasingowej *wartość* jest łatwa do wyliczenia. W przypadku wyposażenia biura, mimo że nieco trudniejsza, to jednak nadal możliwa.

W mojej ocenie - obok prostych miar finansowych, np. wypracowanego dochodu - pośrednią miarą *wartości* jaką generuje składnik majątku, może być stopień jego wykorzystania, mierzony stosunkiem czasu użycia składnika majątku w odniesieniu do całkowitego czasu jego posiadania (SUS). Składnik używany generuje korzyści. Składnik nieużywany generuje tylko koszty.

Należy zwrócić uwagę, że stopień użycia składnika (SUS) to najprostsza wersja bardziej skomplikowanych miar efektywności jakie są definiowane w Lean Six Sigma – np. Overall Equipment Effectiveness (OEE). Gdy potrafimy mierzyć wskaźniki efektywnościowe, możemy podejmować trafne decyzje, które mają wpływ na wynik finansowy organizacji.

Przyjęcie SUS do oceny *wartości*, pozwala postawić oczywistą tezę, że składnik który jest sprawny i dostępny do użycia, generuje większą *wartość* niż ten, który jest popsuty lub trudnodostępny. Te trzy aspekty: bezpośrednio wygenerowany dochód, sprawność i dostępność składnika majątku, mają kluczowe znaczenie. Ich rozwinięciem są kolejne wymagania, których spełnienie przyczynia się do generowania *wartości*, między innymi:

- Za każdy składnik musi ktoś odpowiadać. Ktoś kto będzie zarządzał jego użytkowaniem i serwisem,
- Osoba odpowiedzialna, by podjąć jakąkolwiek decyzję dot. składnika, musi mieć dostęp do historii użycia składnika, jego serwisu i kosztów utrzymania,
- Żeby składnik był efektywnie użytkowany, wiedza o składniku i osobie odpowiedzialnej musi być łatwo dostępna dla wszystkich, potencjalnych jego użytkowników,
- Żeby składnik był efektywnie użytkowany, wiedza o składniku i osobie odpowiedzialnej musi być łatwo dostępna dla wszystkich, potencjalnych jego użytkowników,
- Operacje przekazywania składnika, zgłoszenia do serwisu muszą być ewidencjonowane i dostępne. Najlepiej jeśli są zautomatyzowane i realizowane natychmiast w miejscu użycia składnika, bez zbędnego udziału osób trzecich.
- Skutki operacji finansowych na składniku (np. dekretowanie amortyzacji) muszą być automatycznie przekazywane do systemu finansowego (np. ERP).

Znając powyższe potrzeby można wrócić do pytań z początku artykułu: jaki system wybrać i jak go wdrożyć? Wcześniej napisałem, że najczęściej wsparcie informatyczne, w kontekście zarządzania majątkiem, realizowane jest z użyciem ERP lub arkusza kalkulacyjnego. Analizując wymagania, które omówiliśmy powyżej, można powiedzieć, że obydwa rozwiązania mają tu swoje naturalne ograniczenia i być może jest to powód by wybrać rozwiązanie trzecie - *specjalizowane*.

Arkusz kalkulacyjny w przypadku większej liczby składników kompletnie zawodzi. Pozbawiony możliwości automatyzacji ewidencjonowania transakcji, nie daje żadnych szans na budowanie rzetelnego obrazu stanu majątku.

Systemy ERP – szczególnie te bardziej renomowane - dają spore możliwości budowy ewidencji oraz odnotowywania transakcji realizowanych z użyciem składników majątku. Słabością tego rozwiązania jest jednak ograniczony dostęp do ERP dla szerokich rzesz pracowników. Wynika on z trzech powodów:

- Bezpieczeństwa – dane przetwarzane w systemach ERP, często mają wymagania poufności
- Ograniczonej funkcjonalności – systemy ERP nie zawsze mają możliwości obsługi operacji, charakterystycznych dla sfery zarządzania majątkiem, nawet tak oczywistych jak inwentaryzacja. Co więcej, często ograniczone są wyłącznie do środków trwałych, z pominięciem wyposażenia i materiałów eksploatacyjnych.

- Mobilności – mimo rozwiniętych technologii, nadal niewielka część funkcjonalności systemu ERP jest dostępna na urządzeniach mobilnych (kolektorach), których użycie wymagane jest np. w procesach inwentaryzacji oznakowanych składników majątku, przesunięć i wypożyczeń.

Z powodu powyższych ograniczeń funkcjonalnych ERP, wiele operacji jest realizowanych ręcznie, z użyciem komputera PC – przy biurku. Nie jest zaskoczeniem, że czynności te często robione są z opóźnieniem lub nie są robione wcale, a to oznacza „gubienie” faktów, które są ważne z punktu widzenia utrzymania sprawności i dostępności składnika. W mojej ocenie ten właśnie aspekt jest prawdziwym źródłem dezorganizacji i nieporządku w tym obszarze.

W swojej karierze wiele razy spotykałem się z pytaniem o to, które z narzędzi użyć. Specjalizowane, w pełni realizujące potrzeby klientów, ale wymagające wdrożenia dodatkowego systemu czy uniwersalne, dostępne w posiadanym pakiecie ERP i na pierwszy rzut oka gotowe do użycia od zaraz?

Na przestrzeni lat były różne podejścia do tego tematu. Czasami przewagę zyskiwało podejście z użyciem modułów systemu zintegrowanego (ŚT), czasami podejście odmienne, z wykorzystaniem aplikacji specjalizowanej (tzw. best of breed). Dziś gdy integracja systemów nie nastręcza tak wielu problemów jak kiedyś, można z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że w odniesieniu do dziedziny tu omawianej, rozwiązaniem lepszym jest wdrożenie specjalizowanego oprogramowania do zarządzania majątkiem, które ewidencjonuje nie tylko składniki w ewidencji bilansowej, ale też pozabilansowej. Który nie tylko dba o aspekty finansowe (np. oblicza amortyzację), ale też operacyjne. I który - co być może najważniejsze - potrafi ewidencjonować operacje z użyciem składnika w lokalizacji, gdzie operacja się odbywa, tak jak w przypadku procesu spisowego w trakcie inwentaryzacji czy przekazania składnika majątku pomiędzy użytkownikami w terenie, z dala od biura z komputerem PC.

Przeciwnicy podejścia best of breed, podnoszą często argument posiadania wszystkich danych i realizacji wszystkich procesów w jednym systemie np. w ERP. Twierdzą nawet, że brakujące w ERP funkcjonalności można dorobić, budując tzw. kustomizacje. Takie podejście technicznie jest możliwe, chociaż z punktu widzenia ekonomii całego przedsięwzięcia rzadko uzasadnione. Za kustomizację klient płaci kilka razy. Pierwszy raz gdy ją zleca do realizacji, potem zawsze, gdy dokonuje aktualizacji systemu ERP w procesie tzw. upgrade'u. Dodatkowym aspektem, który należy rozważyć jest koszt udostępnienia systemu ERP dla szerokiej rzeszy użytkowników. Licencje systemu ERP w przeliczeniu na jednego użytkownika są przeważnie droższe, niż licencje systemu specjalizowanego, a przecież rozwiązania IT są tym lepsze im szerszy i bardziej zautomatyzowany dostęp do danych mają wszyscy potencjalni użytkownicy.

Zarządzanie majątkiem to nowoczesna dziedzina, która dzięki współczesnej technologii może być skutecznie zautomatyzowana. Podejmując decyzję o wdrożeniu systemu informatycznego wspierającego zarządzanie majątkiem, warto rozważyć wdrożenie systemu specjalizowanego i wszystkie aspekty ewidencyjne przenieść z ERP do tego systemu - w niektórych wypadkach włącznie z rozliczeniem amortyzacji. Sprawność i dostępność składnika majątku zwiększa efektywność pracy pracowników, a w obszarze sprzedaży i obsługi klienta również poziom obsługi kontrahentów i ich satysfakcji.

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/e-firma/technologie/2808869,Wazne-pytania-gdy-wdrasz-system-IT-do-zarzadzania-majatkim.html>