

Асет мениджър и Фасилити мениджър – открий разликите*

Сравнителен анализ

Деян Кавръков FRICS, CIPS©2015

Съвременният Асет мениджмънт (Управление на активи) има много лица и роли. В модерния бизнес свят, някои са заплени от неговото разпространение и многостранност, подобно на възхищението към мулти-талантлив артист, който едновременно е сценарист, режисьор и продуцент на последния екранен хит. Съществуват и други, които гледат на модерния Асет мениджмънт като митичната Хидра, която се е разпростряла навред и отвлича различни управленски дисциплини. Накрая, има и трети - групата от клиенти и крайни потребители, които са ... объркани.

Еволюцията на асет мениджмънта (АМ), фасилити мениджмънта (ФМ) и пропърти мениджмънта (ПМ) през последните две десетилетия допринесе за значителната интеграция на техните професионални функции и споделяне на бизнес методи. Затова, един точен сравнителен анализ на АМ спрямо ФМ относно актуалната им професионална идентичност, ще бъде полезна, както за крайните потребители и клиенти на АМ услуги, така и за тези ръководители, които управляват многобройни материални активи и се стремят да интегрират имоти, инфраструктура, технологии и хора.

Три са основните фактора, които определят разликите между АМ и ФМ:

1. Категорията на актива, който трябва да се управлява;
2. Корпоративните/организационните цели на Инвеститора/Собственика на актива;
3. Дефинираният обхват на задължения и отговорности.

На първо място, нека уточним, че предмет на този анализ не е довереното управление на личното богатство и на финансови активи от името на техния собственик, което също се нарича асет мениджмънт.

На второ място, нефинансовите активи на компанията се класифицират в две основни категории съобразно тяхното предназначение:

- а) Активи предназначени за осъществяването на **основната бизнес дейност** на компанията (имоти, инфраструктурни мрежи, производствени машини и

* Този анализ е продължение на статията „Фасилити и пропърти мениджмънт – открий разликите“, брой 62, сп. Фасилитис, 2015.

оборудване, съоръжения, инструменти и др.) Те попадат в обсега на отговорност на АМ.

- б) Активи които се използват в **подпомагащи бизнес функции** (сгради, инфраструктура, превозни средства, съоръжения на работното място, мобилни устройства, ИТ оборудване и др.) Те са в обхвата на отговорност на ФМ и на АМ.

След като са маркирани контурите на игралното поле, можем да се концентрираме върху сравнението между АМ и ПМ.

Разлики



Асет мениджър (материални активи)

- За АМ водещи цели са максимална норма на възвръщаемост на активите и високо ниво (%) на оползотворяване.
- АМ отговаря за активите, които се използват както в основните бизнес дейности, така и в поддържащите бизнес процеси.
- Приоритети на АМ са подобряването ефективността и ефикасността на поддръжката, както и оптимизация на надеждността на оборудването, съобразно производствените и първични бизнес цели.
- АМ е фокусиран върху реализацията на планираната от Инвеститора целева печалба, като контролира оптималния размер на капиталови разходи за активите (CAPEX).
- Дейности в сферата на корпоративна социална отговорност са извън задълженията на АМ.



Фасилити мениджър

- За ФМ водещата цел е поддържане на оптимална работна среда.
- ФМ отговаря за всички активи, които подпомагат основния бизнес на компанията/организацията.
- Приоритет на ФМ е повишаване на производителността на Ползвателя/Крайния потребител на ФМ услуги при изпълнението на основния бизнес процес.
- ФМ е фокусиран върху нуждите и потребностите на работното място на Ползвателя, като непрекъснато оптимизира оперативните (ОРЕХ) и капиталовите разходи (CAPEX).
- Над 80% от инициативите на корпоративна социална отговорност се управляват от ФМ.

А. Приоритети на Клиента

Разликите в професионалните задачи на АМ и ФМ се определят от различните приоритети на *Инвеститора/Акционера* и *Ползвателя/Потребителя* на актива.

Инвеститорите в материални активи подреждат своите цели в следния порядък:

1. **Стойност** – минимална стойност на разходите за поддръжка, като процент от разходите за подмяна на актива (RAV), следователно максимална норма на възвръщаемост на нетните активи (RONA).
2. **Капиталови разходи** – постигане на оптимален размер на капиталовите разходи успоредно с балансиране на риска и представянето.
3. **Оперативна дейност и поддръжка** – цели се максимално СВМН (средно времетраене между неизправности) и максимална надеждност на основния бизнес процес. Оперативната дейност и поддръжката на спомагателните активи е отговорност на ФМ.
4. **Ползвател/Потребител** – поддържане на резултатна обратна връзка с ползвателя с оглед постигането на първите три цели.

Ползвателите/Наемателите подреждат своите приоритети в почти обратния порядък в сравнение с Инвеститорите:

1. **Ползвател/Потребител** – осигуряване на ФМ услуги с оптимално съотношение цена/качество и насочени към подпомагане високата производителност на основните бизнес структури и крайни ползватели.
2. **Оперативна дейност и поддръжка** - стопанисване и поддръжка на подпомагащите активи с оглед подкрепата на основните бизнес единици на ползвателя и на крайния потребител, при което се отделя особено внимание към: а) подсигуряването, че активите ще достигнат оптимален срок на полезен живот и б) елиминирането на прекъсвания на вторичните бизнес процеси, които могат да предизвикат престой при основната дейност (производство).
3. **Стойност** – запазване и поддържане на стойността на актива базирано на принципа: управление на целия жизнен цикъл (на актива).
4. **Капиталови разходи** – подсигуряване на оптимален размер капиталови разходи с оглед реализацията на първите три цели.

Йерархията на бизнес целите и задачи е един от основните фактори, които диференцират АМ и ФМ.

В. Оперативна дейност

На оперативно равнище, ежедневните усилия на асет мениджърите са насочени към подобряване на ефективността и ефикасността на активите чрез системна поддръжка и инженеринг на надеждността на материалните активи и имоти. При АМ, комплексното уравнение *„реализация на стойност от активи“*, като се поддържа *„баланс между тяхното представяне, риск и разходи през целия жизнен цикъл“ (ISO 55000 AM)* не

включва управлението на услуги пряко насочени към служителя, посетителя, купувача и клиента.

За разлика от асет мениджърите, на оперативно ниво, фасилити мениджърите осигуряват ежедневно, многобройни услуги на служителите, работещи на съответните локации, както и на посетителите/купувачите. ФМ управляват освен „**твърди**“ (технически) услуги, така непрекъснато увеличаващи се „**меки**“ услуги в областите на настаняването, работното място, гостоприемството, логистиката, бизнес услугите и много други. Ето например, само една малка част от тези услуги: секретарски и рецепционни услуги; информационен център; кетъринг и вендинг; управления на събития; работно облекло; здравна служба; дизайн и ергономия на работното място; означаване и указателни табели; декорация; офис материали и копиране; вътрешна поща и куриери; логистика; управление на автопарка; командировки; охрана; пълния спектър от бизнес услуги – маркетинг, правни, счетоводни и т.н. Всеки посетител на даден имот/съоръжение е отговорност на ФМ, тъй като е потребител на ФМ услуги (не на АМ услуги). *С други думи, ФМ подобрява производителността на ползателя/потребителя и осигурява адаптивна работна среда, за да съобрази с промените на конкурентния пазар и потребностите на заинтересуваните страни.*



**В центъра на АМ и на ФМ е
балансът между
Разход/Риск/Изпълнение и
рационалните компромиси
между тях, в контекста на
целия жизнен цикъл на
актива.**

Системното управление на процеса по вземане на решения през целия жизнен цикъл на даден актив е крайъгълния камък на АМ. **Процесът на управленски решения в АМ** се състои от:

- 1) Решения с оглед разходите
- 2) Решения с оглед риска
- 3) Решения с оглед изпълнението

В центъра на АМ и на ФМ е балансът между Разход/Риск/Изпълнение и рационалните компромиси между тях, в контекста на целия жизнен цикъл на актива.

Всъщност, това е основата на всяко устойчиво решение в съвременния мениджмънт, която е валидна за всички бизнес сектори. ФМ обаче, включва още един елемент в процеса, а именно: *Решения с оглед услугите за Ползвателя.*

Общата територия на ФМ и АМ

Като управленски дисциплини АМ и ФМ се развиват върху единна основа – това са концепциите за **целия жизнен цикъл на актива и общите разходи на притежание (ОРП)**. АМ осигуряват съответствие между активите и основните производствени (или услуги) цели и залагат целевите норми на възвръщаемост за цялата компания. Въз основа на тези целеви норми на възвръщаемост ФМ разработват и прилагат стратегия за управление на активите, които подпомагат основния бизнес или организационен процес. В ежедневната си оперативна дейност ФМ и АМ **споделят** сходни задачи и стандарти. На оперативно ниво, АМ и ФМ управляват многобройни технически услуги в областите като поддръжка, безопасност, логистика, доставки и инфраструктура. Асет и

фасилити мениджърите споделят в своята практика управленски методи като: Регистър на активите, Индекс за критичност на актива, Стойност на подмяна на актива, ОРП; използват се еднакви аналитични техники, процедури, ИТ решения. Те изпълняват сходни управленски функции като управление на риска; финансово планиране и контрол; управление на изпълнението, услугите, качеството, хората и промените; енергиен мениджмънт; аутсорсинг; бенчмаркинг и др.

„Ако единствения инструмент, с който разполагаш е чук всички проблеми изглеждат като пирони.“

Тази брилянтна мисъл на Ейбрахам Маслоу описва ситуацията, която всеки мениджър би желал да избягва. Ако продължим метафората на Маслоу, преди десетилетия професионалистите от сферата на изградената среда и материалните активи притежаваха една тежка кутия с инструменти. В днешно време, Асет мениджърите и Фасилити мениджърите ползват една впечатляваща и модерна лаборатория за управление, където всеки споделя общи инструменти и средства. Различията се определят от приоритетите и целите на заинтересованите страни и на фактическите акционери и инвеститори в активи.

Деян Кавръков FRICS, CIPS е [Партньор в TCM](#), с 20 годишен опит в асет, фасилити и пропърти мениджмънта. Той е член на [УС на Българската фасилити мениджмънт асоциация](#) и [Сертифициран преподавател по фасилити мениджмънт](#).