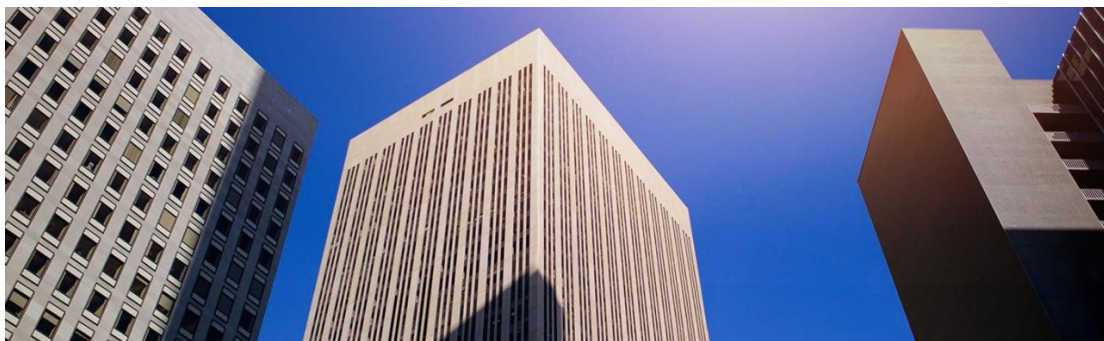




Фасилити и Пропърти Мениджмънт – открий разликите или точките на конвергенцията

Част 1

Деян Кавръков FRICS, CIPS © 2015

*Публикация в списание **Фасилитис**, брой 62, www.facilities.bg*

За всеки професионалист в областта на недвижимата собственост не е тайна преобладаващото объркване относно съвременната идентичност и функции на Фасилити мениджмънта (ФМ) и Пропърти мениджмънта (ПМ). В обществената дискусия и ежедневната бизнес комуникация, приликите и разликите между тези управленски дисциплини са често неясни и неопределени, което води до погрешни очаквания или интерпретации от крайния потребител или клиента.

Често ми задават въпроса „Каква е разликата между Фасилити мениджъра и Пропърти мениджъра?“ или „Къде са границите между Фасилити мениджмънта и Пропърти мениджмънта?“

Съвременния бизнес е високо конкурентен. В този аспект, звучи логично популярният израз на Стивън Коуви, че „**Силата се намира в различията, не в приликите.**“ В бизнес сектора на имотите, бих направил още една стъпка и казал че,

Трябва да ценим различията, но също така, да познаваме приликите, за да се учим един от друг и развиваме.

На първо място, нека разгледаме основните различия при сравняването на Фасилити мениджмънта и Пропърти мениджмънта. В Част втора на нашия сравнителен анализ ще прибавим и Асет мениджмънта към уравнението.

Кои са различните характеристики на ФМ и ПМ и каква е общата територия между двата професионални сегмента?

Фасилити мениджър

- ✚ Сградата е актив подпомагащ основната бизнес дейност на ползвателя
- ✚ Фасилити мениджърът представлява ползвателя на имота
- ✚ Водещ приоритет е да се повишава производителността на ползвателя и ефективността на основния бизнес
- ✚ Фасилити мениджърът функционира на принципа: управление през целия жизнен цикъл на актива
- ✚ Фасилити мениджърът представлява Наемателя или Собственика на имота, които са с основна бизнес дейност различна от бизнеса с имоти

Пропърти мениджър

- ✚ Сградата е основната бизнес дейност на компанията
- ✚ Пропърти мениджърът представлява собственика или инвеститора на сградата
- ✚ Водещ приоритет е повишаване на цената и доходността на сградата
- ✚ Пропърти мениджърът функционира на принципа : управление през планирания бизнес цикъл на актива
- ✚ Въз основа на доверено управление, Пропърти мениджърът представлява Собственика на имота или Наемодателя, които считат имотите за основна бизнес дейност

А. Основен бизнес и подпомагащи бизнес процеси

Съгласно определението на Европейският комитет по стандартизация EN 15221-1 (2006), което е признато от БГФМА¹, ФМ представлява: **„Интеграция на процеси в рамките на една организация за предоставяне и развитие на договорени услуги, които служат за подпомагане и подобряване на ефективността на основната дейност на организацията”**

За Фасилити мениджмънта сградата е средство за постигане целта; за Пропърти Мениджмънта сградата е целта.

С други думи, ФМ е професионалното управление на всички технически, инфраструктурни и бизнес задачи в границите на вторичните (подкрепящи) процеси в една организация, с оглед подобряване на производителността на служителите и ефективността на първичния бизнес процес.

По принцип, всички организации/фирми, публични и частни, ползват сгради, активи и услуги (фасилити услуги), които подпомагат техните основни дейности. ФМ координира тези активи и услуги, тяхната материална и нематериална инфраструктура, с цел адаптирането им

към променящите се пазарни условия и заобикаляща среда.

¹ БГФМА – Българска фасилити мениджмънт асоциация

Пропърти мениджмънта осигурява професионални услуги на клиенти, които разглеждат имота като основна бизнес дейност. За ФМ сградата е средство за постигане целта; за ПМ сградата е целта.

В. Клиент

Пропърти мениджърите работят за инвеститори, които притежават имот с оглед паричните потоци от оперативните приходи и увеличаване стойността на недвижимия актив, в рамките на срока на собственост. Собствениците са физически лица, предприемачи, частни или суверенни инвестиционни фондове, АДСИЦ, както всякакви видове бизнес сдружения, тръстове и холдинги.

Фасилити мениджърите работят за ползвателите на недвижимата собственост, които или притежават или наемат своите имоти. Ползвателите обикновено са частни или публични компании, образователни институции, сектора на здравеопазването, правителствени институции и местни власти, НПО и др. Въпреки, че тези юридически лица желаят да съхраняват и повишават стойността на имотите, преобладаващата част от тях наемат или притежават сгради за да подпомагат основния бизнес или функция на техните организации, което се различава от инвестиция в имоти с цел генериране на печалба.

С. Приоритети на клиента

Целите на Инвеститора се подреждат в следния приоритетен порядък:

1. Приходи – максимален оперативен приход
2. Стойност – повишаване стойността на имота
3. Отношения с клиенти – поддържане на отношения с наемателите, които да допринасят за максимално ниво на заетост (на наемните площи) и паричния поток
4. Оперативна дейност – ефикасна поддръжка и функциониране, с оглед постигането на първите три цели

Целите на Ползвателите/крайните потребители следват почти изцяло обратен приоритетен порядък:

1. Оперативна дейност – поддръжка на имота с оглед подкрепата на основните бизнес единици на ползвателя и на крайния потребител, при което се отделя особено внимание към: а) подsigуряването, че активите ще достигнат оптимално срок на полезен живот и б) елиминирането на прекъсвания на основния (производствения) бизнес процес
2. Отношения с клиенти – осигуряване ФМ услуги с оптимално съотношение цена/качество и насочени към подпомагане високата производителност на основните бизнес структури и крайни ползватели
3. Стойност – запазване и поддържане на имотната стойност в случай, че имота не е необходим вече и е предвиден за продажба
4. Приходи – не е приоритет, освен ако не се налага преотдаване под наем на излишни площи

D. Собственик спрямо Ползвател

Заинтересованите страни в ПМ са собствениците или инвеститорите на имота от една страна и наемателят или ползвателят от друга страна. По определение, инвеститорите са заинтересувани на първо място от доходността на имота или актива. Това значително се различава от интереса на ползвателя, който в голяма степен е заинтересуван от функционалността и ползите, които може да извлече от употребата на актива. (Дж. Рикър) Поради тази причина, различният дневен ред на инвеститора и ползвателя се сблъскват в контекста на управлението на жизнения цикъл на актива или нивата на капиталовите разходи. Например:

- **Пример №1** - Ползвателят приоритетно предпочита по-дълъг срок на ползване/наемане, което е финансово устойчиво и предвидимо, докато инвеститорът се ръководи от променящите се нива на възвръщаемост и наемни нива на имотния пазар и следователно е заинтересуван от по-гъвкави или по-краткосрочни наемни отношения.
- **Пример №2** – Собственикът на търговски център се стреми да намалява разходите, доколкото това е възможно, без да засегне наемателите, докато в идеалния случай, наемателят/ползвателят би предпочел собственикът да инвестира колкото може повече капитал в търговския център, с оглед позиционирането и диференцирането си спрямо останалите конкуренти-търговци.
- **Пример №3** – Пропърти мениджърът на търговски център, на когото е възложено оперативното управление от собственика, чрез формата на доверено управление, трябва да селектира търговски микс от наематели, който да осигури възможно най-голяма печалба – собствениците се освобождават от наематели, които не допринасят за адекватни нива на доходност.
- **Пример №4** – Този пример е свързан с потенциалното влияние, което ползвателят на имота може да окаже върху цената му и свързаните с това взаимоотношения между него и инвеститора. Наемател с лоша репутация би могъл да намали ликвидността на имота, като намали търсенето му за придобиване от други инвеститори – резултатът е по-ниска капиталова стойност. От другата страна, ликвидността и възвръщаемостта на имота не са приоритет на Фасилити мениджъра: негова основна цел е осигуряването на непрекъсваема и ефикасна работна среда, с оглед повишаване производителността на крайния ползвател.

Съществува обща територия и пътя към нея се определя от постигането на баланс на интересите, чрез взаимни компромиси. Базата, на която и двете страни стъпват е необходимостта да се изгради и ползва една функционална и желана сграда с оптималното съотношение цена/качество. Ето защо, дефиницията на BOMA² подчертава, че: „Пропърти мениджмънта е процес, съобразен с целите на собственика, при който собственикът или доставчикът на услуги поддържа и създава стойност в имота, чрез **ефикасен баланс на отношенията между наемател и собственик**, ...“ Разбира се, не трябва да се забравя, че управителните съвети и акционерите, на първо място се интересуват от отчета за приходите

² BOMA (Building Owners and Managers Association) – Асоциация на собствениците и мениджърите на сгради, САЩ

и разходите и на второ място в ангажираността към потребностите на наемателите за оптимална работна среда и подобряване на производителността.

Е. Оперативна дейност

Пропърти мениджърите управляват всички компоненти на приходите и разходите от името на своите инвеститори/клиенти. От страна на приходите, те работят с агенти или брокери по наемането, или самите те предоставят тази услуга. Целта е да подсигурят максимален процент на заетост на отдаваемата наемна площ при пазарни равнища на наемната цена и след това да събират тези наеми, както и цената на сградните услуги, съгласно наемния договор. Относно разходната част, ПМ договарят и контролират заплащането на всички оперативни разходи. Обикновена разходите се покриват от събраните приходи и положителния остатък (оперативна печалба) остава за клиента/инвеститора.

Фасилити мениджърите управляват разходната част на бюджета, като приоритет е оптималното състояние на активите с оглед подпомагане на основните бизнес дейности. Те също така, те оптимизират ползването на изграденото пространството и площите като контролират ключови пространствени индикатори, например размера на площ в м² на 1 работно място/1 служител или процента на ползване на работните места. ПМ се целят в **максимална** заетост на имота за да постигнат максимални наемни приходи. За разлика от тях, ФМ целят **оптимално** ниво на заетост, което отговаря на конкретни съотношения цена-качество и удовлетворяването на специфични стандарти за производителност на служителите.

Общата територия

Ежедневната оперативна дейност се припокриват до голяма степен. На оперативно ниво ФМ и ПМ управляват система от много услуги в областите на поддръжката, настаняването, гостоприемството, безопасност и сигурност, логистика, техническа инфраструктура, ИКТ³, работното място, почистване, открити площи, управление на отпадъците и др. И Фасилити и Пропърти мениджърите използват почти идентични управленски и аналитични техники; методи и процедури; ИТ решения. Те изпълняват сходни управленски функции като управление на риска; финансово планиране и контрол; управление на изпълнението, услугите, качеството, хората и промените; аутсорсинг; бенчмаркинг и др.

Различията се намират в приоритетите, целите, йерархията на задачите, подхода към клиента и крайния ползвател; разделението на основни и подпомагащи бизнес процес. Още различия между ФМ и ПМ са идентифицирани: а) в стратегическото и тактическо ниво на управление; б) ролите на ФМ и ПМ в прилагането на определени корпоративни или организационни политики; в) степента на приложение на АМ и ПМ в частния и публичен сектор; г) жизнен цикъл на имота спрямо планиран бизнес цикъл. Тези роли и специфични черти ще бъдат анализирани в **Част 2**, след като разгледаме и Асет мениджмънта в сравнителен план.

³ ИКТ – Информационни и комуникационни технологии