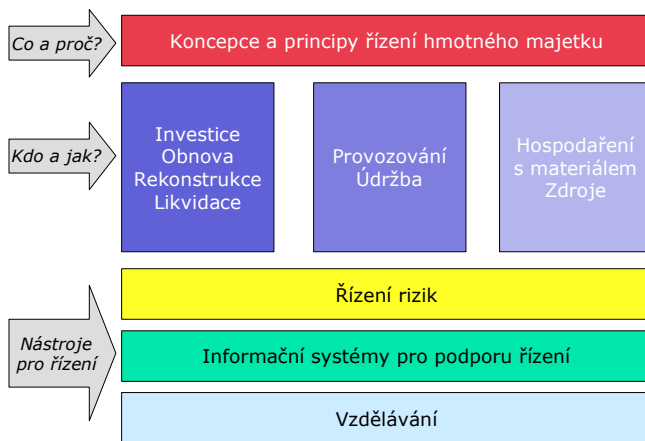


Řízení hmotného majetku

Co tento pojem znamená?

Hmotný investiční majetek bývá především u průmyslových podniků největší položkou rozvahy a tedy jedním z hlavních faktorů návratnosti aktiv (ROA). Zejména z tohoto důvodu věnují akcionáři pozornost oblasti řízení, kterou lze nazvat „Řízení hmotného majetku“ nebo „Physical Asset Management“. Pod tímto názvem si lze představit soubor pravidel, metod, postupů a nástrojů pro optimalizaci vlivu nákladů, výkonnosti a rizik, spojených s hmotnými aktivy společnosti, a to po celou dobu jejich životnosti. Stav hmotných aktiv má mnoho souvislostí pro jejich provozovatele, zejména jejich dostupnost, účinnost, kvalitu, životnost a soulad s legislativními požadavky v oblasti bezpečnosti práce a životního prostředí.

Koncepce řízení hmotného majetku



Řízení hmotných aktiv zahrnuje zejména investiční politiku, včetně divestic, obnovovacích investic a rekonstrukcí, dále provozování a údržbu a řízení materiálů a zdrojů.

Optimální vliv hmotných aktiv na podnikání lze dosáhnout pouze tehdy, když jsou všechny tyto tři složky konzistentní. Při pořízení nového hmotného majetku nestačí vědět kolik stojí zařízení s určitými parametry, ale také jaké budou náklady na zachování požadované funkce zařízení po celou dobu životnosti. Do investičního projektu je proto potřeba zahrnout pohled budoucího uživatele a udržovatele z hlediska spolehlivosti, opravitelnosti, diagnostikovatelnosti stavu a provádění revizí. Jinými slovy, o nákladech na údržbu hmotného majetku se rozhoduje již při jeho pořízení.

Úskalí v řízení hmotného majetku

Je také nutno si stanovit pořadí důležitosti: vyplátí se vynaložit více peněz na zvýšení výkonu zařízení nebo na další snížení rizik - a kde je hranice? Optimální

výsledek znamená, že suma nákladů, rizik a výkonu zařízení je minimalizována.

Zjištění a kvantifikace protichůdných faktorů nejsou jednoduché. K hlavním problémům patří:

- získání potřebných údajů;
- schopnost hodnotit investiční akce z pohledu celé doby jejich životnosti;
- uplatnění metody údržby na základě stavu zařízení místo pravidelné preventivní údržby všude, kde je to technicky a ekonomicky možné;
- kvantifikace rizik a jejich zahrnutí do rozhodovacího procesu.

Jak dosáhnout toho, aby vše fungovalo jako jeden celek?

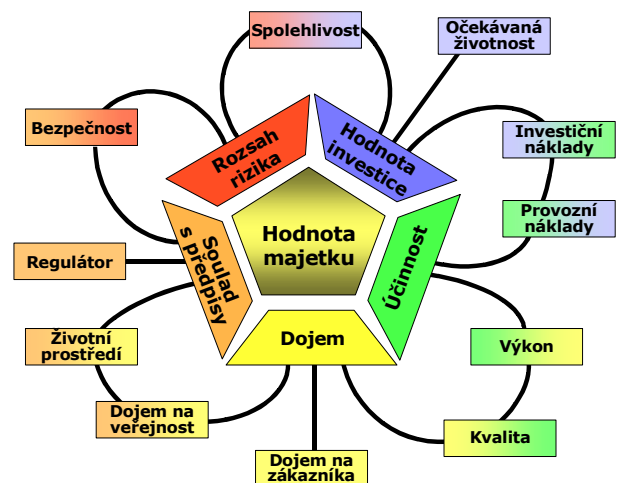
Stanovení koordinovaných cílů

Prvním a nejdůležitějším úkolem řízení hmotného majetku je stanovení jasných cílů, které jsou všem známy. Přitom je nutno uspokojit celou řadu různých zájmů, z nichž některé jsou naprosto protichůdné, např. maximální spolehlivost a současně minimální náklady. Systém řízení musí zajistit, že jsou zvažovány všechny podnikatelské cíle a musí minimalizovat potenciální střety v kritériích výkonnosti.

Propojení činností, procesů a zodpovědností

Celkový obrázek procesů v řízení hmotného majetku je velmi složitý. Pro bezchybný průběh procesů je důležité celkové prostředí, které zahrnuje zejména:

- organizační uspořádání (cíle, řídicí schopnosti, komunikace);
- integrované řízení dat, informací a znalostí;
- pochopení a akceptování rizik;
- dlouhodobé uvažování (uvědomění si důsledků krátkodobých rozhodnutí na dlouhodobou existenci hmotného majetku).



Naše služby v řízení hmotného majetku

V problematice řízení hmotných aktiv je poměrně rozsáhlý potenciál služeb externích konzultantů. Nabízíme tyto základní služby:

Posouzení (audit) řízení hmotného majetku

Předmětem takového projektu je celkový pohled na způsob řízení hmotného majetku, počínaje požadavky na návratnost, přes způsob hodnocení a výběru nových investic, strategii provozování a udržování až po organizační a řídicí strukturu v této oblasti.

Benchmarking řízení hmotného majetku

Porovnání návratnosti aktiv s obdobnými podniky, zhodnocení struktury prostředků, vkládaných do hmotného majetku (odpisy, zisk, náklady na údržbu), zhodnocení udržovací strategie (obnova, rekonstrukce, údržba).

Posouzení nových projektů

Autorizované posouzení nových investičních projektů z pohledu údržby. Spolupráce při řešení spolehlivosti v souladu s připravovanou normou ČSN IEC 706 „Pokyny pro udržovatelnost zařízení“:

- pohotovost – bezpečnost, životnost;
- udržovatelnost – bezporuchovost, zajištěnost údržby;
- diagnostikovatelnost – preventivní udržovatelnost, opravitelnost.

Součástí řešení je doporučení a společné zpracování návrhu kategorizace zařízení, včetně systému revizí a oprav.

Řízení výkonnosti údržby

Specifické služby, zaměřené na organizaci a řízení údržby (viz samostatná informace).

Outsourcing správy hmotného majetku

Zahraniční společnosti velmi často nakupují některé činnosti, související s provozováním a údržbou hmotného majetku u specializovaných dodavatelů (Facility management). Pomůžeme vám s rozhodnutím o výběru vhodné alternativy, případně s výběrem dodavatele.

Naše zkušenosti

Poradenské služby, které nabízíme, jsou založeny na dlouholetých osobních zkušenostech s řízením hmotného majetku a poradenstvím.

Ing. Vlastimil Dominik, EMBA

Absolvent VŠCHT v Praze, obor ekonomika a řízení, postgraduálu informatiky na VŠE v Praze a MBA studia na univerzitách v Bristolu a v Paříži. Pracoval 20 let ve velkém průmyslovém podniku v různých pozicích v ekonomice a informatice. Podílel se na vytváření informačního systému pro řízení údržby. Následně působil devět let v poradenském útvaru jedné z auditorských firem „velké pětky“, kde se zabýval problematikou řízení a zvyšování výkonnosti podniků. Nyní pracuje jako nezávislý konzultant v ekonomice, organizaci a řízení.



Ing. Zdeněk Votava

Absolvent ČVUT Praha, FSI – specializace chemické a potravinářské stroje, postgraduální studium chemického inženýrství, psychologie práce, autorizace v oboru technologická zařízení staveb. Pracoval 35 let ve velkém chemickém podniku v pozicích projektant, mechanik, vedoucí dílen, vedoucí TR, náměstek ředitele pro údržbu, generální ředitel a předseda představenstva. Následně působil jako ředitel odboru pro údržbu a investiční výstavbu chemického holdingu. Nyní působí jako autorizovaný inženýr v oboru technologická zařízení staveb a nezávislý konzultant v oboru údržby a investiční výstavby. Je předsedou Výboru pro údržbu a investiční výstavbu při SCHP ČR a místopředsedou ČSPÚ (Česká společnost pro údržbu).



V případě, že budete mít zájem o další informace nebo o navázání spolupráce, spojte se s námi.

Kontakt:

Ing. Vlastimil Dominik
Nade Mlýnem 216
277 11 Neratovice
Tel: +420 315 684 114
Fax: + 420 315 688 446
dominik@management-consulting.cz
www.management-consulting.cz

Ing. Zdeněk Votava
Březová 1404
277 11 Neratovice
Tel: +420 315 688 406
votava.zdenek@quick.cz