

# Нематериальные активы – скрытые резервы бизнеса: ценности как источник стоимости

**Юрий Наврузов**

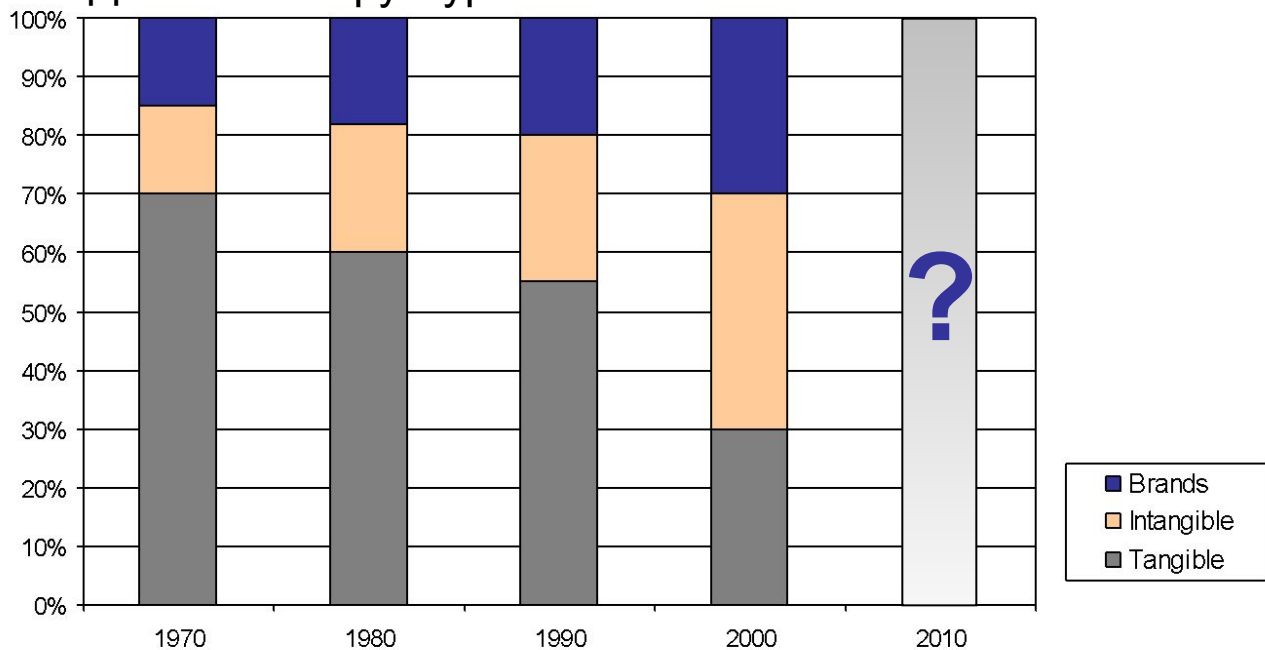
**REX 2006, Киев, 14 сентября 2006**



**NETTON**  
CONSULTING GROUP

# Повышение роли нематериальных активов

Динамика структуры активов за 30 лет



Источник: Interbrand/Citigroup

- Выиграть конкурентную борьбу, полагаясь на материальные активы уже невозможно: станки, цеха и целые заводы становятся похожими друг на друга как близнецы-братья. Главными факторами конкурентоспособности и инструментами создания стоимости становятся нематериальные активы.
- Вот почему для достижения успеха необходимо выявить свои ключевые нематериальные активы и построить программу их развития.

# Невесомое богатство

Структура активов некоторых отраслей на рубеже веков

	Материальные активы	Торговые Марки	Другие нематериальные активы
Коммунальное хозяйство	70	0	30
Тяжёлая промышленность	70	5	25
Фармацевтика	40	10	50
Розничная торговля	70	15	15
Нефтяная отрасль	20	15	65
Информационные технологии	30	20	50
Автомобилестроение	50	30	20
Финансовые услуги	20	30	50
Продукты и напитки	40	55	5
Предметы роскоши	25	70	5

Источник: Interbrand, V-RATIO

- Отрасли существенно отличаются по пропорции вкладов различных активов в стоимость.
- Возможности серьёзного отрыва от конкурентов связаны с превышением «стандартов» отображённых в таблице!



# Системные противоречия между собственником и менеджментом

Собственник измеряет свои интересы продолжительностью владения бизнесом	Менеджмент измеряет свои интересы продолжительностью работы в компании
Собственник стремится к наращиванию стоимости активов и росту бизнеса	Менеджмент стремится к реализации «ярких и звучных» проектов, которые повышают статус и личную стоимость
Собственник хочет создать результативную систему управления активами бизнеса	Менеджмент создает систему управления, которая часто скрывает и оправдывает управленческие ошибки
Собственник ожидает инициативы и предприимчивости от менеджмента	Менеджмент ожидает решений собственников, теряет время и перекладывает ответственность

# Как система управления стоимостью бизнеса преодолевает эти противоречия?

Система позволяет:

- вознаграждать менеджеров по результатам прироста стоимости бизнеса
- разрабатывать и утверждать ежегодно действенные планы наращивания стоимости, а также показатели достижения этих планов
- применять независимую и объективную систему мониторинга и оценки результативности действий менеджеров
- научить менеджеров эффективно использовать систему управления стоимостью бизнеса
- выделить факторы бизнеса, воздействуя на которые прирост его стоимости достигается более быстрыми темпами и за счет меньших капиталовложений
- оценивать текущую стоимость бизнеса

# Майкл Портер: как создается потребительская ценность?

**Вспомогательные функции (не имеют ценности в глазах потребителя)**



Закупки и материальное обеспечение

Производственная деятельность по созданию продукта

Распределение продукта на целевые рынки

Продажи  
Реклама  
Сервис

**Основные функции (имеют ценность в глазах потребителя)**



# Стратегия и потребительская ценность

Два способа создания потребительской ценности:

- Наивысшая ценность для потребителя
- Наименьшая цена

А какой способ создания потребительской ценности использует ваша компания?

# Некоторые принципы создания продукта с наивысшей ценностью

- Еще более результативное решение всегда существует и мы должны его найти
- Ограничений по совершенствованию продукта не существует
- Неумное творчество является стилем нашей работы
- Конструктивная критика разрешается в отношении любого решения
- Лучший продукт определяется мнением потребителя, а не производителя



М А С Т Е Р С Т В О



Марк К. Скотт

## Факторы стоимости

РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ  
ПО ВЫЯВЛЕНИЮ РЫЧАГОВ  
СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

 WILEY

Сегодня мы переживаем начальную стадию перемен, ибо сохранение фирмами своих конкурентных позиций все больше зависит от **малочисленных групп наиболее квалифицированных сотрудников.**

Степень лояльности их своим работодателям уменьшилась, и последним приходится проявлять такую же **изобретательность** в отношениях с персоналом, как и в отношениях с потребителем.

Хорошая кадровая политика, как и хорошая маркетинговая стратегия, основывается на **сегментации** и выделении целевых групп.

В целом наблюдается стремительный рост расходов на множество различных видов деятельности, подпадающих под понятие **мотивация работников.**

# “Мифы” командообразования

- Людям нравится работать вместе
- Коллективная форма работы всегда эффективнее индивидуальной
- Чем больше людей, тем лучше команда
- Команда не может состоять из одного человека
- Залогом успеха команды является сильный и единственный лидер
- Команда топ-менеджеров – это самая эффективная команда в организации

Коллектив топ-менеджеров редко действует как команда. Вместо сотрудничества в них доминируют интриги, вместо поддержки – подножки.

Но если руководство не способно к работе в командах, как остальные могут воспринимать всерьез их проповеди по командообразованию?



Превращение круга лиц в **результативную команду** позволяет многократно повысить продуктивность совместных действий.

Однако, в редких и мало прогнозируемых случаях объединение людей в группу повышает производительность, а достижение цели при этом происходит на благодаря, а вопреки!

Команда – это **группа профессионалов**, объединенных общими для всех **нормами и ценностями**, способствующими достижению **индивидуальных и командных целей**, а также реализации **своих** **командных ролей**.



# Шаги к созданию результативной команды

1. Сформулировать командную цель на понятном каждому языке
2. Подобрать профессионалов для ее достижения
3. Показать членам команды как достижение командной цели способствует достижения индивидуальных целей членов команды
4. Сформулировать перечень командных ценностей, норм и процедур
5. Использовать не только профессиональные, но и командные роли

Факторы, которые обеспечивают желаемый результат (медиана 4.4 – 5.3)

**Потребительская ценность**  
**Взаимоотношения с потребителем**

Факторы – локомотивы (медиана 3.8 – 4.8)

**Удовлетворенность сотрудников работой**

**Высокие стандарты исполнения**

Факторы поддержки (медиана 3.2 – 4.3)

**Делегирование**

**Наставничество и развитие**

**Справедливое вознаграждение**

**Лояльность**

*Основанная на стоимости система  
управления и вознаграждения позволяет  
согласовать интересы собственников и  
менеджмента компании, заложить  
основы долговременной  
эффективности бизнеса*



# ВОПРОСЫ?

**Юрий Наврузов**

Управляющий партнер консалтинговой компании Netton CG

старший партнер компании V-RATIO BCC Ukraine

**[yvn@freenet.com.ua](mailto:yvn@freenet.com.ua)**

**+38-067-332-4872**