



Central Asia Regional Economic Cooperation Program

Коридоры, города и секторное планирование

Ключевые факторы успеха: Уроки от Экономического региона
Северного коридора

Куала-Лумпур, апрель 2014 года

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Основная информация и обзор этой сессии

Компания «Boston Consulting Group» имела привилегию работать по нескольким Экономическим коридорам и промышленным кластерам в Малайзии

- Северный коридор, Искандар Малайзия, MSC Малайзия – это некоторые из них

Исходя из нашего опыта работы в Малайзии, мы выбрали несколько ключевых уроков в отношении того, что необходимо для успешного планирования Экономического коридора

- Мы определили 5 ключевых факторов успеха...
- ... и будем использовать наш опыт работы с Северным коридором, чтобы продемонстрировать эти уроки

Основная информация по Северному коридору

- Охват: 4 различных штата на севере (Пинанг, Кедах, Перлис и Северный Перак)
- Различные изначальные позиции:
 - Пинанг – наиболее индустриализированный и развитый
 - Кедах и Парлиз: большей частью основан на сельском хозяйстве, при этом средние доходы домохозяйства относятся к третьей последней группе штатов в Малайзии
 - Северный Перак: сочетание сельского хозяйства в некоторыми районами промышленной деятельности

Основная информация по Экономическому региону Северного коридора (NCER)

Северный коридор проходит через четыре разных штата



Обзор NCER



- Создан в 2007 для фокусирования и развития кластеров в северных штатах Малайзии
- Весь коридор фокусируется на сельском хозяйстве, промышленности, услугах (туризм и логистика) и развитии человеческого капитала
- Изначальные позиции для 4 штатов различались

Пять ключевых факторов успеха на ранних этапах

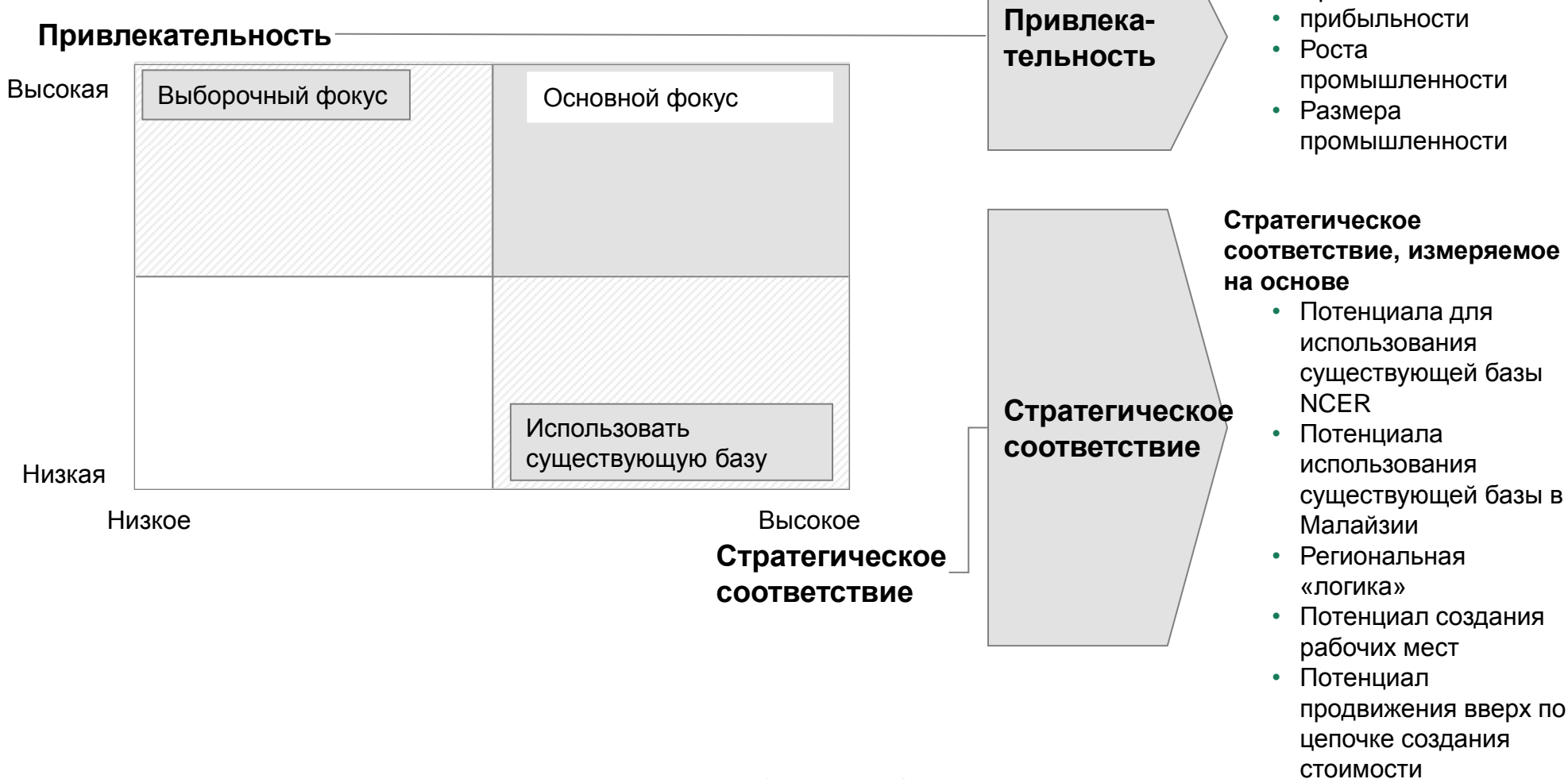
- 1** Ранний фокус для определения основных областей фокусирования и ключевых приоритетов для региона
- 2** Когда отобраны области фокуса, разработать экономическое обоснование высокого уровня для каждой
- 3** Обеспечить определенность исполнения за счет подробных планов по реализации
- 4** Обеспечить вовлечение частного сектора на раннем этапе и на разных уровнях
- 5** Нельзя недооценивать важность управления

Пять ключевых факторов успеха на ранних этапах

- 1** Ранний фокус для определения основных областей фокусирования и ключевых приоритетов для региона
- 2 Когда отобраны области фокуса, разработать экономическое обоснование высокого уровня для каждой
- 3 Обеспечить определенность исполнения за счет подробных планов по реализации
- 4 Обеспечить вовлечение частного сектора на раннем этапе и на разных уровнях
- 5 Нельзя недооценивать важность управления

Общая структура приоритезации

Матрица приоритезации подсекторов на основе привлекательности по сравнению со стратегическим соответствием

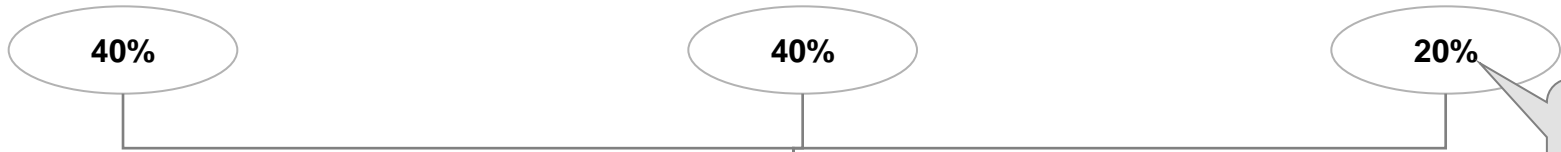


Пример оценки «привлекательности»

Квартильный рейтинг как основа для определения баллов

Рост			Прибыльность			Размер		
Подсектор	Рост	Квартиль	Подсектор	Прибыльность	Квартиль	Подсектор	Размер (млрд. \$)	Квартиль
Shipbuilding	14.5%	4	Biotech/Pharma	19.9%	4	Downstream agri.	2,987.09	4
Biotech/Pharma	8.6%	4	Healthcare Equipment	16.7%	4	E&E	1,716.10	4
Oil & Gas	7.4%	4	Steel	9.0%	4	Automotive	1,713.90	4
E&E	5.3%	4	Cement	8.5%	4	Oil & Gas	1,604.20	4
Cement	4.8%	3	Downstream agriculture	8.1%	3	Apparel & Textile	1,524.10	3
Healthcare Equipment	4.4%	3	Fertilizer/Agri chemicals	7.5%	3	Defense & Aerospace	1,268.40	3
Machinery	4.1%	3	Waste Management	6.7%	3	Steel	924.80	3
Automotive	4.1%	3	E&E	6.7%	3	Biotech/Pharma	746.90	3
Apparel & Textile	4.0%	2	Apparel & Textile	6.4%	2	Paper & Forest products	551.00	2
Downstream agriculture	3.9%	2	Oil & Gas	5.8%	2	Cement	485.10	2
Waste Management	3.0%	2	Defense & Aerospace	5.0%	2	Machinery	474.84	2
Paper & Forest products	2.8%	1	Paper & Forest products	4.5%	1	Healthcare Equipment	214.20	1
Fertilizer/Agri chemicals	2.8%	1	Machinery	4.3%	1	Waste Management	210.60	1
Defense & Aerospace	2.3%	1	Shipbuilding	2.8%	1	Fertilizer/Agri chemicals	111.40	1
Steel	0.2%	1	Automotive	1.8%	1	Shipbuilding	60.99	1

Веса



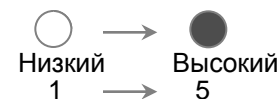
Меньший фокус на абсолютный размер сектора

Ранжировать средневзвешенные баллы отдельных секторов, чтобы получить показатель общей привлекательности

Пример оценки «стратегического соответствия»

Подсектор	Испол. существ. базы в NCER	Испол. существ. базы в Малайзии	Регион. "логика" для подсектора	Сильн. потенц. создания рабоч. мест	Позволяет «усоверш.» цепочку поставок	В целом
Одежда и текстиль						2.40 Сильный потенциал создания рабочих мест, но ограниченное конкурентное преимущество для дальнейш. развития подсектора
Автомобилестроение						2.80 Существующие авто-кластеры в центральной Малайзии; некоторый потенциал создания рабоч. мест
Биотехн. / фармакол.						3.00 Зарожд. сектор, но значительн. поддержка со стороны прав-ва; позволяет усоверш. цепочку поставок; требует специализ. квалификации
Цемент						2.20 Штаты NCER имеют инфраструктуру для произ-ва цемента (Лафардж в Лагкави); но огранич. Потенциал созд. рабоч. мест и огран. возможн. для усоверш. цепочки поставок
Оборона и космич. пром-ть						1.80 Есть некоторые «следы» оборон. и космич. пром-ти (т.е. ACM, CTRM)
Переработка и сбыт с/х продукции						3.40 Потенциал использовать существ. с/х базу в регионе; сильный потенциал создания рабочих мест
ЭиЭ						4.20 Один из основных секторов в штатах NCER; хороший потенциал создания рабочих мест, особенно для заводских рабочих

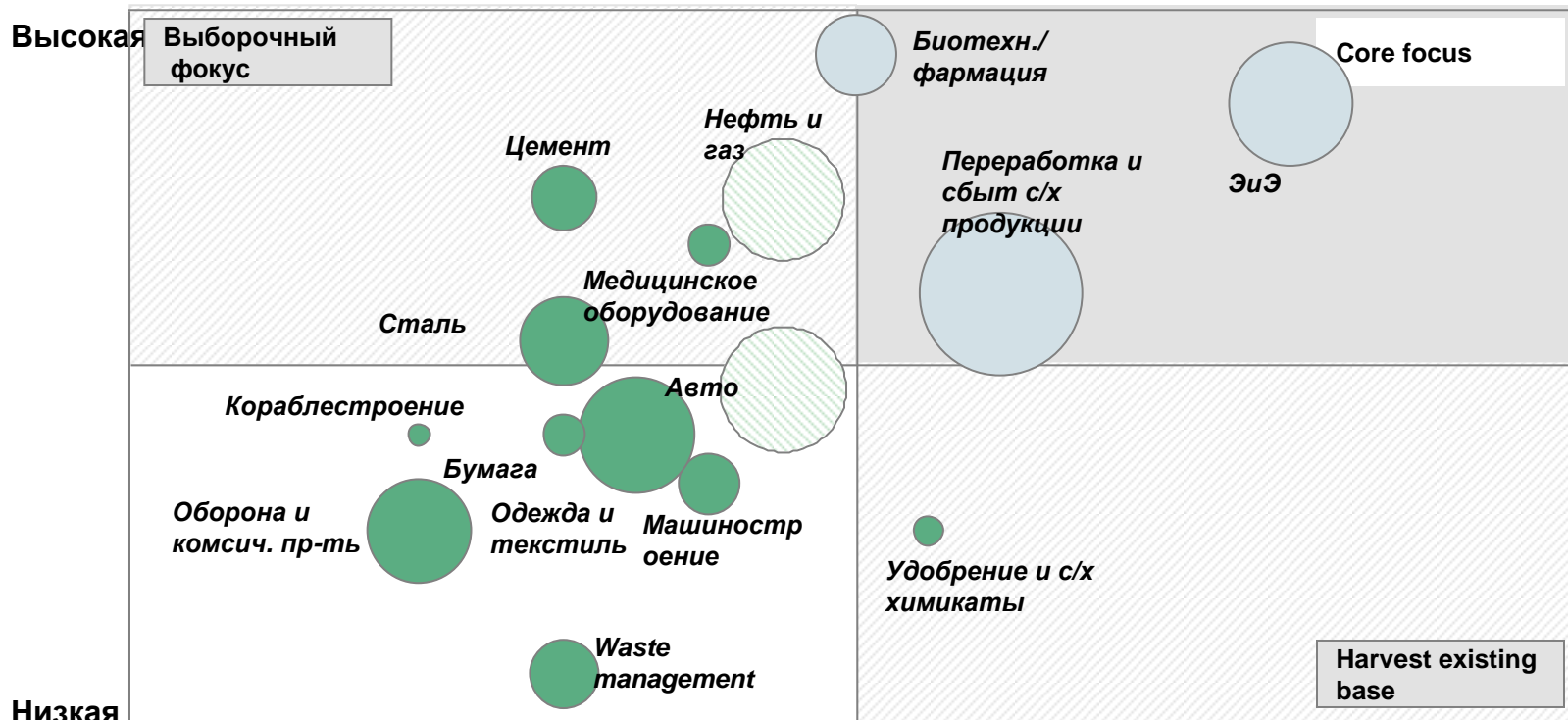
Источник: Factiva; анализ команды



Итог: определены 3 высокоприоритетных производственных подсектора

Матрица приоритезации подсекторов на основе привлекательности и стратегического соответствия

Привлекательность



- Нвысокоприоритетные подсектора
- «Пограничные» подсектора
- Другие подсектора

750 Размер подсектора (млрд. \$)

Высокое
Стратегическое соответствие

Пять ключевых факторов успеха на ранних этапах

- 1 Ранний фокус для определения основных областей фокусирования и ключевых приоритетов для региона
- 2 Когда отобраны области фокуса, разработать экономическое обоснование высокого уровня для каждой**
- 3 Обеспечить определенность исполнения за счет подробных планов по реализации
- 4 Обеспечить вовлечение частного сектора на раннем этапе и на разных уровнях
- 5 Нельзя недооценивать важность управления

Оптимистическое обоснование на основе процесса «сверху-вниз»

2a Определить «темы» для каждого подсектора

2a Business case

NCER Manufacturing masterplan themes

Objective "Increase overall GDP of the region from manufacturing activities by strengthen existing industries, promoting new industries and moving into more profitable and higher value-adding segments"

Sub-sector focus

- A. Downstream agriculture**
Leverage manufacturing to value-add existing agriculture resource base
- B. Biotech/ Pharmaceuticals**
Develop biotech capabilities by attracting foreign alliances; Further expand existing pharmaceutical footprint
- C. Electrical & Electronics**
Defend existing franchise by moving up the E&E value chain

Theme developed within each sub-sector

- A. Downstream agriculture**
 - Value-added agriculture resource base through manufacturing
 - oleochemicals
 - rubber products (i.e. latex based)
 - Promote sustainable manufacturing industries
 - bio-materials (i.e. pulp & paper)
- B. Biotech/ Pharmaceuticals**
 - Extend existing footprint in pharmaceuticals
 - natural products / herbs
 - pharmaceutical manufacturing
 - Enhance crop yields through development of biotech products
 - bio-fertilizers (green biotech)
 - Build up capabilities to develop healthcare biotech cluster
 - contract research services
 - vaccines/diagnostics
- C. Electrical & Electronics**
 - Expand beyond back-end semiconductors
 - semiconductors
 - Build capabilities in high potential sub-sectors
 - healthcare equipment
 - Develop design and development capabilities
 - microelectronics

Source: Team analysis
ADB CAREC Presentation-Apr14-vfinal-KLP.pptx
THE BOSTON CONSULTING GROUP
Draft—for discussion only
26

Дальнейший фокус в рамках подсектора посредством ключевых «тем»

2b Определить длинный список возможностей+эконом. обоснование

2b Paper using EFB

Assessment 3: Pulp & Paper using waste material

Summary:

- Strong logic for focus**
 - Malaysia currently a net import of pulp & paper
 - local companies with technology to produce pulp & paper using agriculture waste products
- Potential to apply for CER credits through Clean Development Mechanism**
 - given EFB currently is left naturally to decompose

Market potential and risks

Market potential

- Estimated production potential (using EFB) of 2 to 3 Mtn tons ...
- ... translating to revenue potential of US\$1.5 to 2.2Bn
- On the demand side, Malaysia currently imports 40% of pulp & paper needs and wants to double local production to 2Bn tons by 2010

Risk

- Processing technology is proprietary
- Quality risks: pulp & paper produced might not be 100% substitutable with regular products

Graphical description

Other qualitative factors

- Supply-demand**
- Local capabilities**
- Job creation potential**
- Value add potential**

Locations

Current key clusters

- Nibong Tebal (regular pulp & paper)

Considerations for future locations

- Relatively close access to EFB supply base (i.e. Northern Perak, Southern Kedah)
- Close to palm processing centres

Source: Team analysis
ADB CAREC Presentation-Apr14-vfinal-KLP.pptx
THE BOSTON CONSULTING GROUP
Draft—for discussion only
26

Определен длинный список возможностей на основе ключевых «тем»
Для каждой возможности, чтобы понять потенциал, разработано краткое эконом. обоснование на 5 страницах

2c Короткий список возможностей на основе экон. обоснований

2c Recap: 11 sub-sector themes recommended

Downstream agriculture	Biotech/Pharmaceutical	E&E
M01 Oleochemicals	M04 Pharma: Herbs	M06 Semiconductors
M02 Rubber products: latex products	M05 Pharmaceutical Production	M10 Healthcare equipment
M03 Waste to Wealth	M06 Contract Research Services	M11 Microelectronics
	M07 Vaccines/ Diagnostics	
	M08 Bio-fertilizer	

Source: Team analysis
ADB CAREC Presentation-Apr14-vfinal-KLP.pptx
THE BOSTON CONSULTING GROUP
Draft—for discussion only
26

Исходя из экономического обоснования, рекомендованы 11 конкретных возможностей

Темы генерального плана по производству в NCER

Цель

“Увеличить общий ВВП региона за счет производственной деятельности посредством усиления существующий предприятий, продвижения новых предприятий и перемещения в более прибыльные и с более высокой добавленной стоимостью сегменты”

Фокус подсектора

A. С/х переработка и сбыт

Использовать производство для повышения добавленной стоимости существ. с/х ресурсной базы

B. Биотехн. / фармацевция

Развивать биотехн. способности посред. привлечения иностранных альянсов; Дальнейшее расширение существ. фармаколог. произв-в

C. Элект. и электрон. промышл.

Защита существ. франшизы посредством продвижения вверх по цепочке создания доб. стоимости в ЭиЭ произ-ве

Тема, разработанная в рамках каждого подсектора

- С/х ресурсная база с добавл. стоимостью посредством производства
- Продвигать устойчивые производственные предприятия

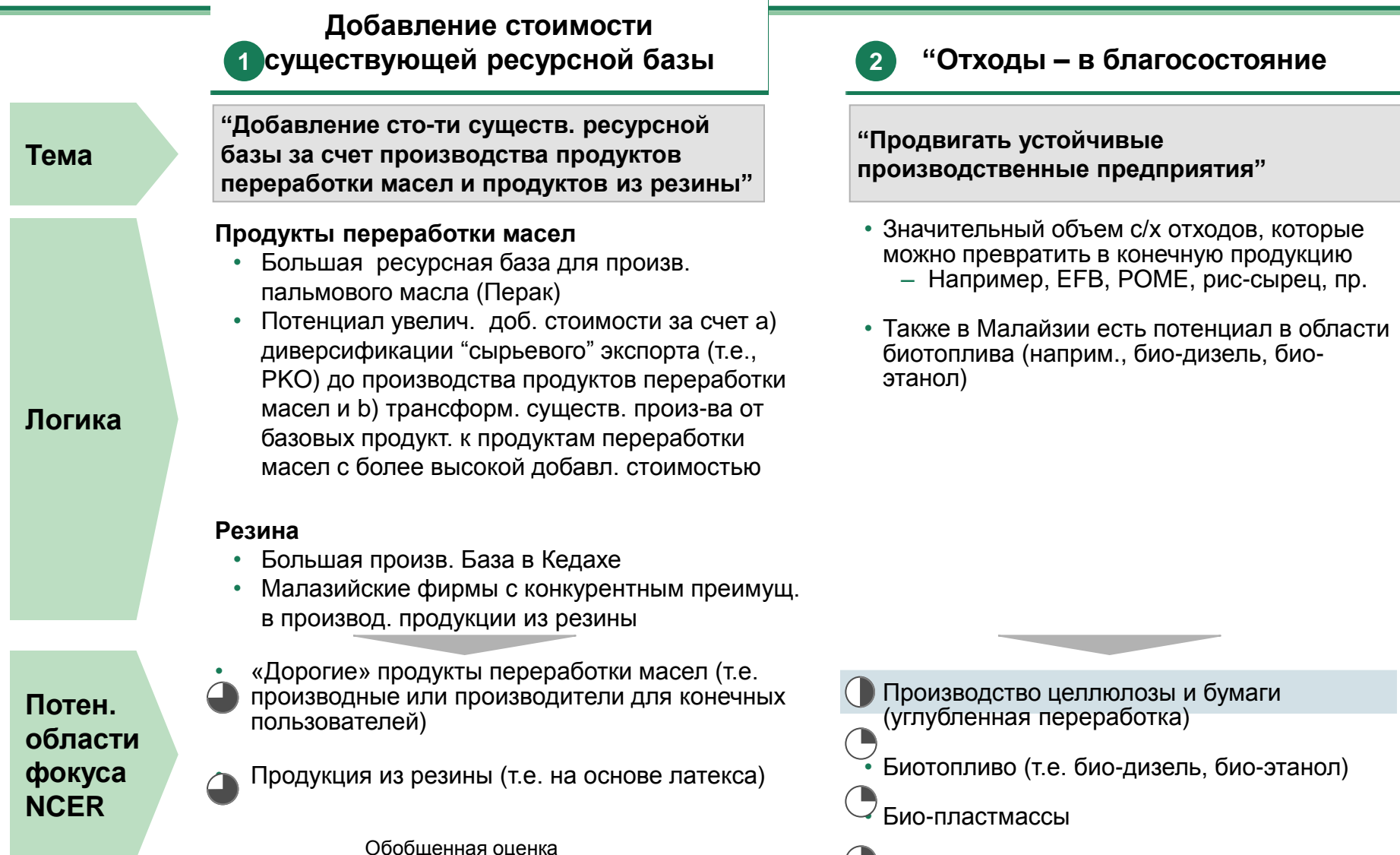
Пример более углубленной переработки на следующей странице

- Расширение существ. произв-в в фармации
- Повысить урожайность культур за счет развития биотехн. продуктов
- Нарращивание потенциала для развития кластера медицинских биотехнологий

- Расширение за пределы только полупроводников
- Нарращивание потенциала в подсекторах с высоким потенциальном, таких как мед. оборудование
- Развитие потенциала в области проектирования и разработок в микроэлектронике

Возникающие темы и области фокуса для переработки и сбыта с/х продукции

Выявленные идеи



Оценка 3: Целлюлоза и бумага с использованием отходов

Резюме:



- **Сильная логика для фокусирования**
 - Сейчас Малайзия является чистым импортером целлюлозы и бумаги
 - Местные компании с технологиями для производства целлюлозы и бумаги с использованием с/х отходов
- **Потенциал для получения углеродных кредитов (CER) от Механизма чистого развития**
 - Учитывая то, что в наст. время EFB оставляются для распада естеств. образом

Рыночный потенциал и риски

Рыночный потенциал

- Оценоч. производст. потенциал (использ. EFB) – 2-3 млн. тонн ...
- ... что при пересчете на потенц. доходы - US\$1,5-2,2 млрд.
- Со стороны спроса, сегодня Малайзия импортирует 40% от потребн. в целлюлозе и бумаге и хочет увеличить местное производство до 3 млрд. тонн к 2010 г.

Риск

- Патентованные технологии переработки
- Риски качества: производимые цел. и бумага не смогут на 100% заместить обычные продукты

Графическое описание



Целлюлоза и бумага



Упаковочная продукция

Другие качественные факторы

Предложение-спрос



Местный потенциал



Потенциал Создан. раб. мест



Потенциал добавл. сто-ти



Местоположения

Существ. основные кластеры

- Нибонг Тебал (обычная целлюлоза и бумага)

Соображения для будущих местоположений

- Относительная близость к базе поставок EFB (Северный Перак, Южный Кедах)
- Близость к центрам переработки пальмового масла

Рекомендовано 11 тем для подсекторов

Переработка и сбыт с/х продукции

- M01** Продукты переработки масла
- M02** Продукты из резины: продукты из латекса
- M03** Отходы – в благосостояние

Биотехн./фармация

- M04** Фармакология: травы
- M05** Фармацевтическая продукция
- M06** Контрактные услуги по исследованиям
- M07** Вакцины/ диагностика
- M08** Био-удобрения

ЭиЭ

- M09** Полупроводники
- M10** Медицинское оборудование
- M11** Микро-электроника

Пять ключевых факторов успеха на ранних этапах

- 1 Ранний фокус для определения основных областей фокусирования и ключевых приоритетов для региона
- 2 Когда отобраны области фокуса, разработать экономическое обоснование высокого уровня для каждой
- 3 Обеспечить определенность исполнения за счет подробных планов по реализации**
- 4 Обеспечить вовлечение частного сектора на раннем этапе и на разных уровнях
- 5 Нельзя недооценивать важность управления

Каждая тема включает четыре раздела

Структура определённости осуществления

Цели раздела

Подразделы

3a Основ. инфор. по инициативе	3b Подроб. обоснов.	3c Выполнимость	3d План действий
<ul style="list-style-type: none"> • Предоставить краткий обзор темы (т.е. описание, цель, потенциальное воздействие, основные вовлеч. заинт. стороны, пр.) • Продемонстрировать успешные примеры в глобальном масштабе 	<ul style="list-style-type: none"> • Описать на ожидаемые социально-экономические воздействия темы <ul style="list-style-type: none"> – искоренение бедности – добав. стоим-ть – Созд. рабочих мест • Предоставить подроб. информацию о потребностях в инвестициях 	<ul style="list-style-type: none"> • Подробно описать содейств. факторы реализации, охватывая <ul style="list-style-type: none"> – тверд. инфрастр. – мягк. инфрастр. • Вовлеченные риски • Подробное описание роли и обязанности основных заинт. сторон 	<ul style="list-style-type: none"> • Описание ключевой деятельности, основных КПП и целевых показателей • Указать основные компании в секторе, к которым необходимо обратиться как потенциальным инвесторам
<ul style="list-style-type: none"> • Инициировать обзор • Изучение передовых практических примеров • Факторы, которые делают NCER привлекательным • Другое <ul style="list-style-type: none"> – Поддержка предприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Социально-экономическое воздействие • Потребности в инвестициях • Другие последствия <ul style="list-style-type: none"> – экологические – другие последствия 	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые содейств. факторы (мягк. инфраструктура) • Ключевые вспомог. факторы (тверд. инфраструктура) • Риски и меры смягчения 	<ul style="list-style-type: none"> • Сроки и этапы инициативы; Роли и обязанности заинтересованных сторон • КПП и целевые показатели • Потенциальные инвесторы, к которым необходимо обратиться

Пример: Основной раздел инициативы

3a Executorial certainty

M10: Other information around supporting industries

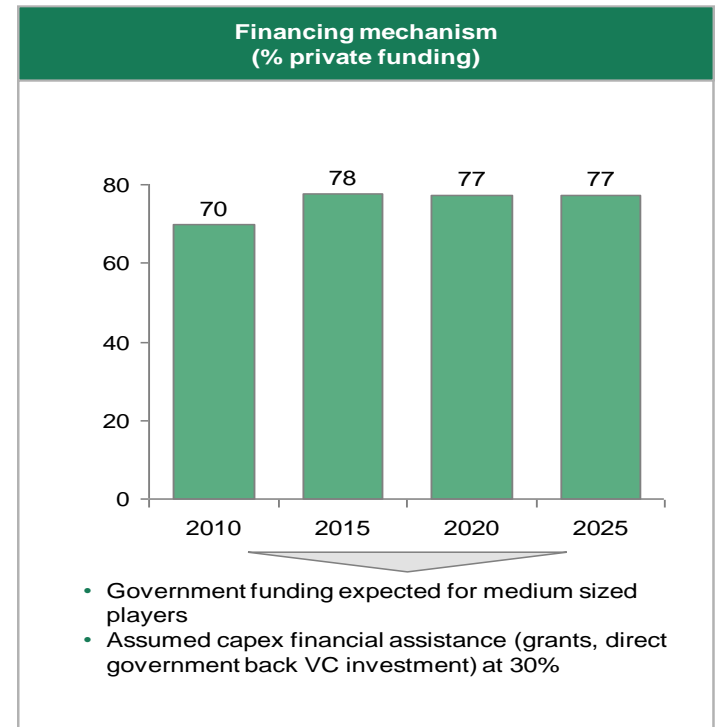
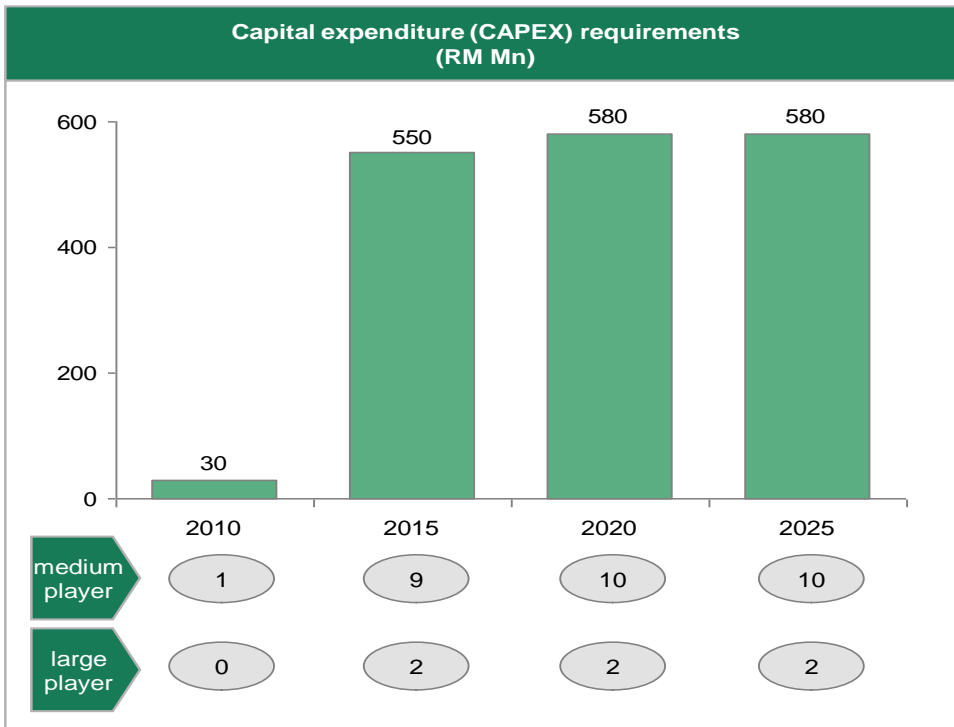
Stage	Potential supporting industries	Example of opportunities for SME/BIC firms
Pre-production	<ul style="list-style-type: none"> • Equipment (manufacturing tools/equipment) and raw material suppliers (i.e. industrial gasses, plastic parts, components, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipment provider/agent or equipment/part fabricator • Raw material supplier
Production	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourced or 3rd party services related to: testing services, installation/servicing of equipment, etc. • Sub-assembly manufacturing 	<ul style="list-style-type: none"> • 3rd party service provider for outsourced production/maintenance activities • Sub-assembly contract manufacturer
Post-Production	<ul style="list-style-type: none"> • Testing/QC check of finished goods • Outbound/inbound logistics • Waste disposal 	<ul style="list-style-type: none"> • 3rd party testing/QC provider • Secondary or tertiary 3rd party logistics/supply chain provider • Waste disposal services

Пример: Раздел подробного экономического обоснования

3b Executorial certainty

M10: Investment required to be financed by private sector

Investment requirements



Note: Capex for small player estimated at RM30Mn per plant (based on China Medical Technologies depreciation figure, assumed straight line depreciation over 20 years); Capex for large player estimated from Siemens recent investment in China (-US\$40Mn) – Medical Park employing 800 people.
 Source: Analyst reports; Company financials; Team analysis

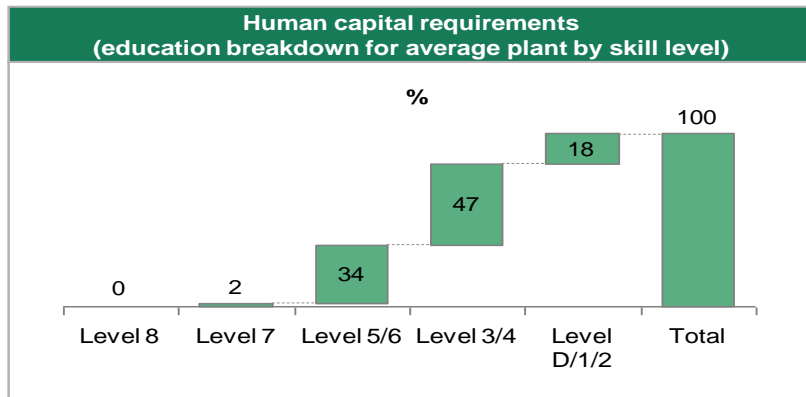
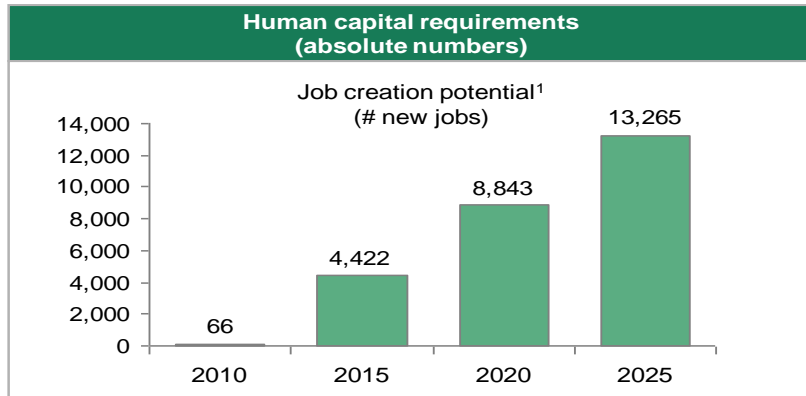
ADB CAREC Presentation-Apr14-v1-KLP.pptx

Пример: Раздел с подробной возможностью осуществления

3c Executional certainty

M10: Significant skilled-labor will be required

Soft infrastructure requirements



Investment Incentives (selected highlights)

- Financial incentives**
 - (E) Pioneer status (10 years)
 - (E) Investment tax allowance (100% on capex for 10 years)
 - (E) Training incentives
 - (E) Duty free key import status for procurement items
 - (N) FIC waiver; Discounted land price; Preferential rates for electricity, gas, etc.
- Funding incentives**
 - (N) Government grants/VC funding for medium sized-investors within NCER
 - (N) Direct government equity involvement in selected investments
- Non-financial incentives**
 - (N) Pre-fabricated facilities within proposed industrial parks
 - (N) Build to lease arrangement for facilities
 - (N) Regulatory fast-tracking, and government purchase agreements for locally manufactured products

Incentives should be grouped into 'packages'

Source: Analyst reports; Company financials; Team analysis
ADB CAREC Presentation-Apr14-v1-KLP.pptx

Пример: Раздел Плана действий

3d Executorial certainty

M10: Potential investors identified

Potential investor targets

Overall approach

Potential investors identified based leading players across the key medical equipment and medical supplies segment

- Medical equipment: IVD, diagnostic imaging, dialysis products, patient monitoring, respiratory/anesthesia, MIS, lasers
- Medical devices: cardiovascular, orthopedics, hearing aids

Foreign investor targets (those not in Malaysia)

Medical equipment	Roche Abbott J&J GE Healthcare Siemens Philips Baxter	VISX Olympus Hitachi
Medical devices	J&J Medtronic Boston Scientific Biomet Zimmer Stryker	

Local investor targets (and foreign investors currently in Malaysia)

Local players	<i>No local player identified</i>
Foreign players currently in Malaysia	<ul style="list-style-type: none"> • B.Braun • CR Bard • Rusch • Tyco Healthcare • Japan Medical

Source: Team analysis
ADB CAREC Presentation-Apr14-v1-KLP.pptx

Пять ключевых факторов успеха на ранних этапах

- 1 Ранний фокус для определения основных областей фокусирования и ключевых приоритетов для региона
- 2 Когда отобраны области фокуса, разработать экономическое обоснование высокого уровня для каждой
- 3 Обеспечить определенность исполнения за счет подробных планов по реализации
- 4 Обеспечить вовлечение частного сектора на раннем этапе и на разных уровнях**
- 5 Нельзя недооценивать важность управления

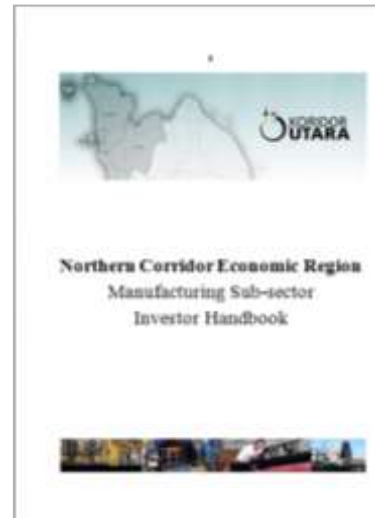
План по NCER предусматривал вовлечение частного сектора с самого начала

Частный сектор был движущей силой в разработке плана



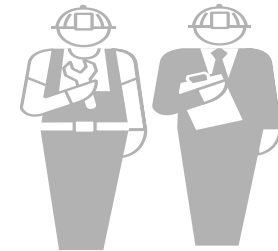
- Привлечена для оказания поддержки в разработке плана
- Сотрудники были откомандированы в NCIA (управляющее ведомство NCER) в самом начале
- Стал первонач. инвестор. для некоторых инициатив (в с/х-ве)

План основывался на привлечении инвест. частного сектора



- С частными компаниями проведено множество обсуждений
- Разработан специальный плат по связям, нацеленный на частные компании

NCIA – ведомство, сотрудники которого пришли из частн. сектора



- Первые сотрудники были из госуд. сектора
- Пример: Dato' Chris Tan был привлечен из компании «Intel Corp», чтобы возглавить подсектор производства

Пять ключевых факторов успеха на ранних этапах

- 1 Ранний фокус для определения основных областей фокусирования и ключевых приоритетов для региона
- 2 Когда отобраны области фокуса, разработать экономическое обоснование высокого уровня для каждой
- 3 Обеспечить определенность исполнения за счет подробных планов по реализации
- 4 Обеспечить вовлечение частного сектора на раннем этапе и на разных уровнях
- 5 **Нельзя недооценивать важность управления**

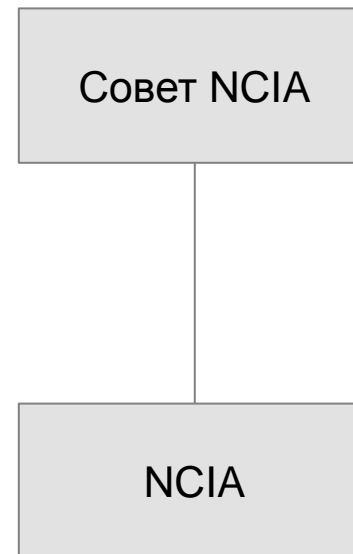
Соответствующая организация управления является важной для успеха

Основные сложности в управлении



- 4 разных штата, охватывающие множество районов
- Сочетания штатов, где руководит правительство и где руководит оппозиция (2-2 с 2008 г., затем 3-1 с 2013 г)
- Права на землю все еще под юрисдикцией штата, в то время как другие содействующие факторы относятся к федеральной юрисдикции

Модель управления высокого уровня



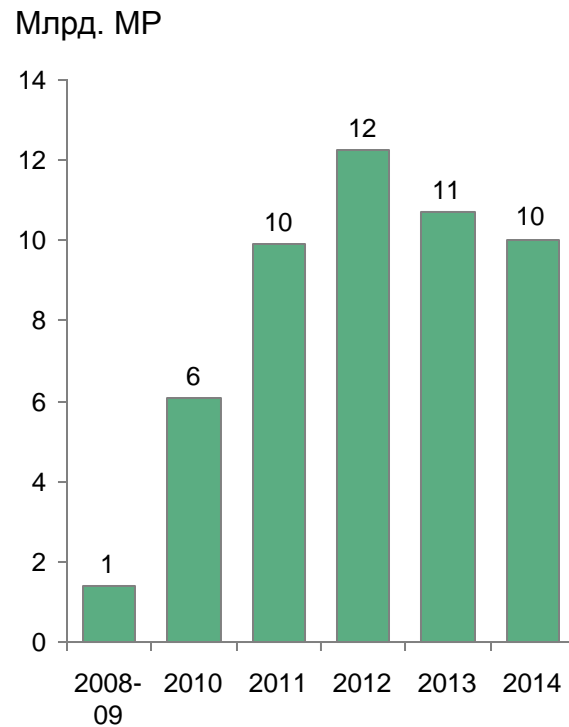
- Премьер Министр
- Вице-Премьер Министр
- Главные министры всех 4 штатов
- Главный Секретарь Правительства
- Министр по экономическому планированию
- Директор из «Sime Darby»

- Руководитель – директор NCIA
- Профессионалы от частного сектора

Отдельный законодательный акт также предоставляет полномочия по реализации с собственным набором «полномочий»

Каковы достижения NCER на сегодняшний день?

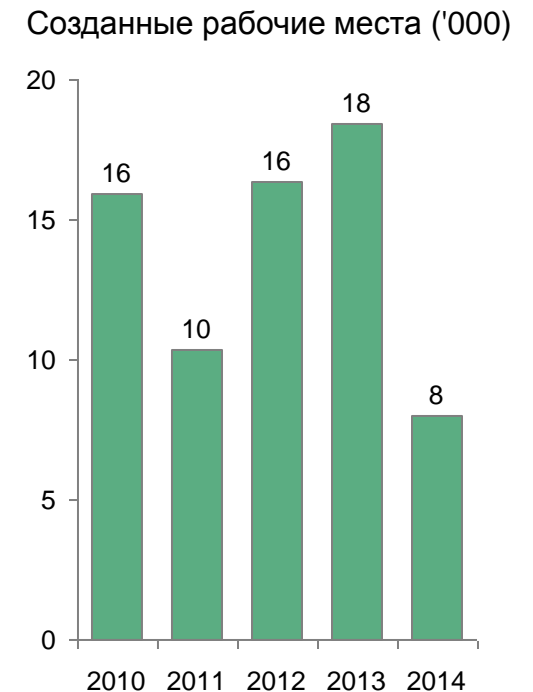
Устойчивый поток инвестиций



От крупных глобальных инвесторов



Значительное создание рабочих мест





Спасибо!

bcg.com | bcgperspectives.com