

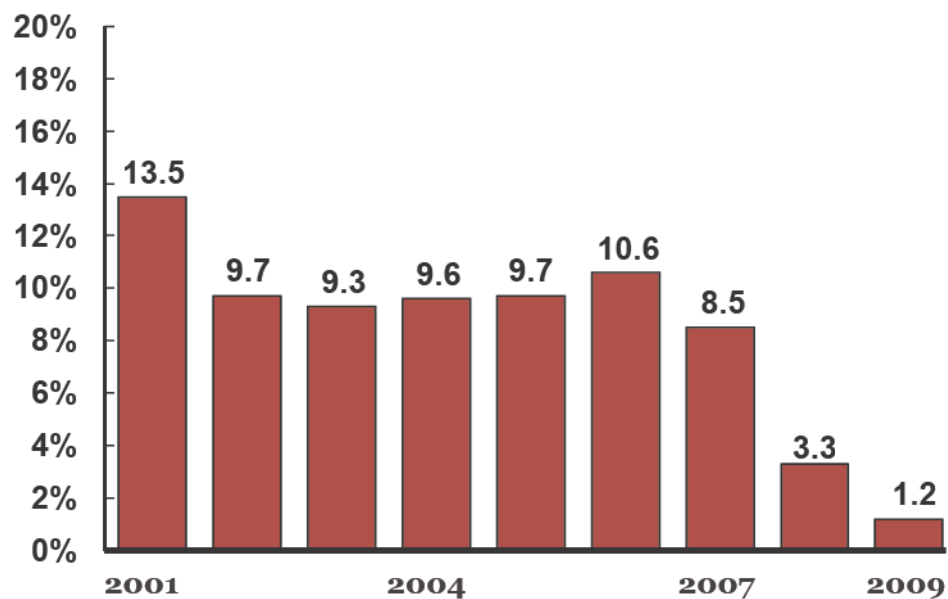
Конкурентоспособность

О чем речь?

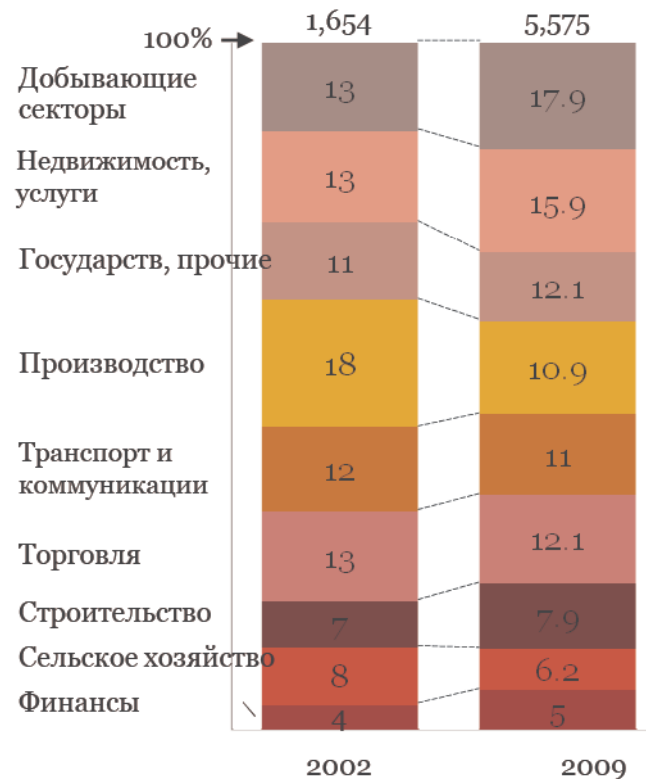
1. Конкурентоспособность страны
2. Конкурентоспособность секторов экономики
3. Конкурентоспособность компаний

Хорошая новость: рост экономики Казахстана в последнее десятилетие был высоким, но во многом благодаря сырьевому сектору

Ежегодный рост ВВП
проценты

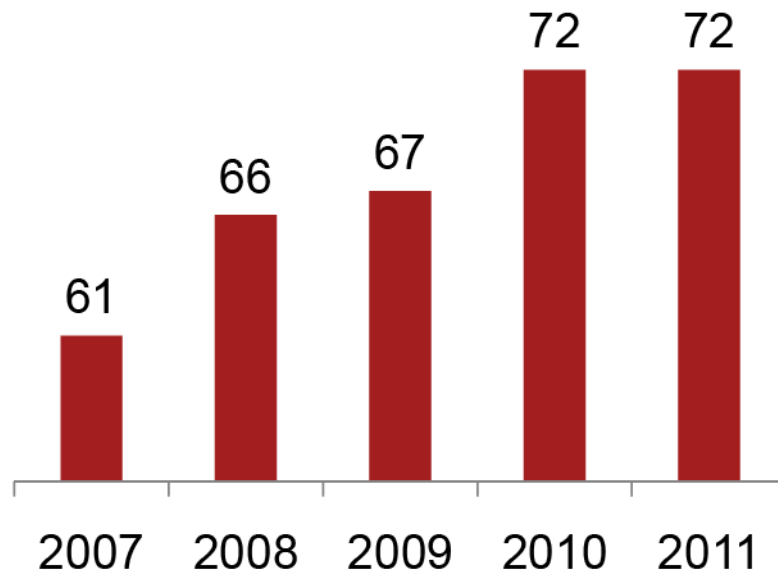


ВВП по секторам
Текущие цены, млрд тенге, проценты

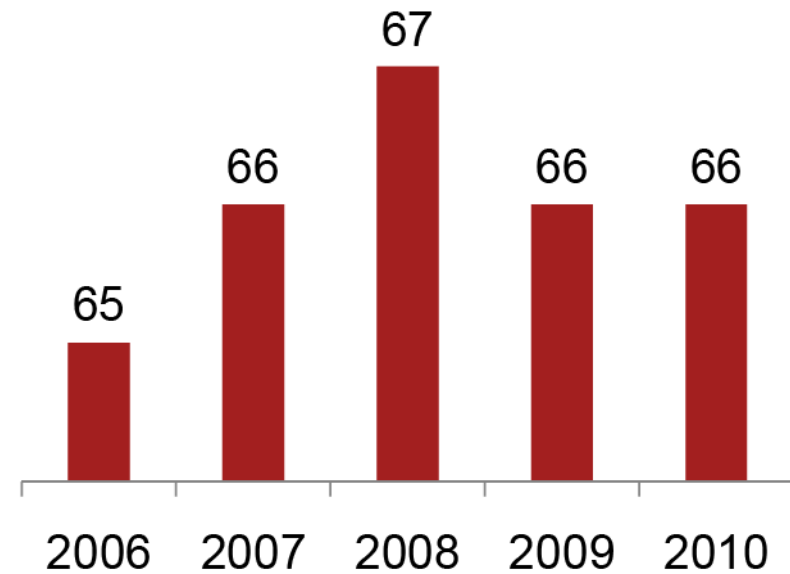


Хотя индекс конкурентоспособности и бизнес среды не улучшается

**Индекс конкурентоспособности
Международного Экономического Форума**



Индекс бизнес среды EIU



Индекс конкурентоспособности состоит из 12 ключевых элементов

Базовые требования

- Институциональная база
- Инфраструктура
- Макроэкономическая среда
- Здоровье и среднее образование



Высокая важность для стран экономики которых движимы факторами производства

Факторы стимулирующие эффективность

- Высшее образование и тренинги
- Эффективность рынков товаров и услуг
- Эффективность рынка труда
- Развитие финансового рынка
- Технологическая готовность
- Размер рынка



Высокая важность для стран экономики которых движимы эффективностью

Инновационность и продвинутость ведения бизнеса

- Сложность, продвинутость бизнеса
- Инновационность



Высокая важность для стран экономики которых движимы инновациями

В зависимости от уровня развития экономики страны, разные элементы имеют разные веса в общем индексе

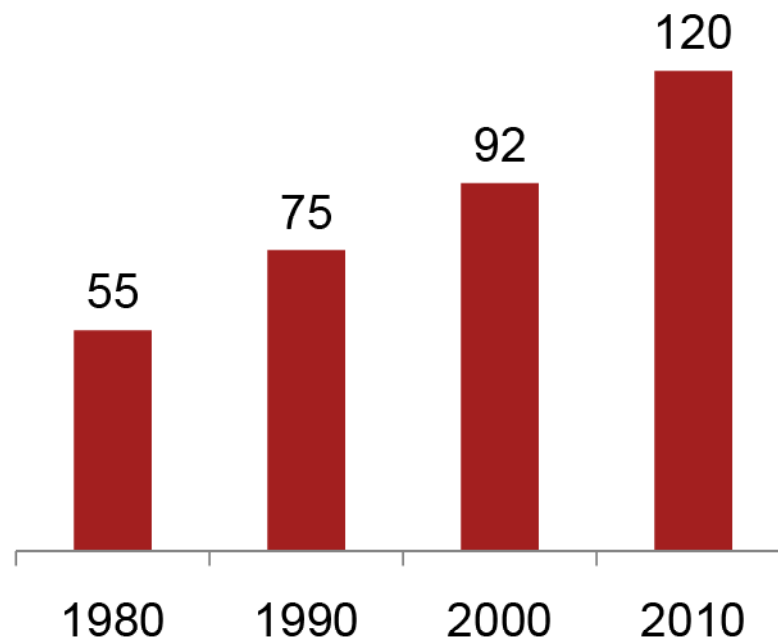
В десятке самых конкурентоспособных стран большая доля тех у которых достаточно низкая ресурсная база

Страна	GCI 2011-2012 Рейтинг
Швейцария	1
Сингапур	2
Швеция	3
Финляндия	4
США	5
Германия	6
Нидерланды	7
Дания	8
Япония	9
Великобритания	10

Сингапур – невероятная история успеха

	<u>Рейтинг</u>
Базовые требования	1
• Институциональная база	1
• Инфраструктура	3
• Макроэкономическая среда	9
• Здоровье и среднее образование	3
Факторы стимулирующие эффективность	1
• Высшее образование и тренинги	4
• Эффективность рынков товаров и услуг	1
• Эффективность рынка труда	2
• Развитие финансового рынка	1
• Технологическая готовность	10
• Размер рынка	37
Инновационность и продвинутость ведения бизнеса	11
• Сложность, продвинутость бизнеса	15
• Инновационность	8
Общий рейтинг	2

ВВП по ППС на душу населения, в % от ВВП по ППС в США



Казахстану есть над чем работать!

Выборка элементов по которым позиция Казахстана ниже 100

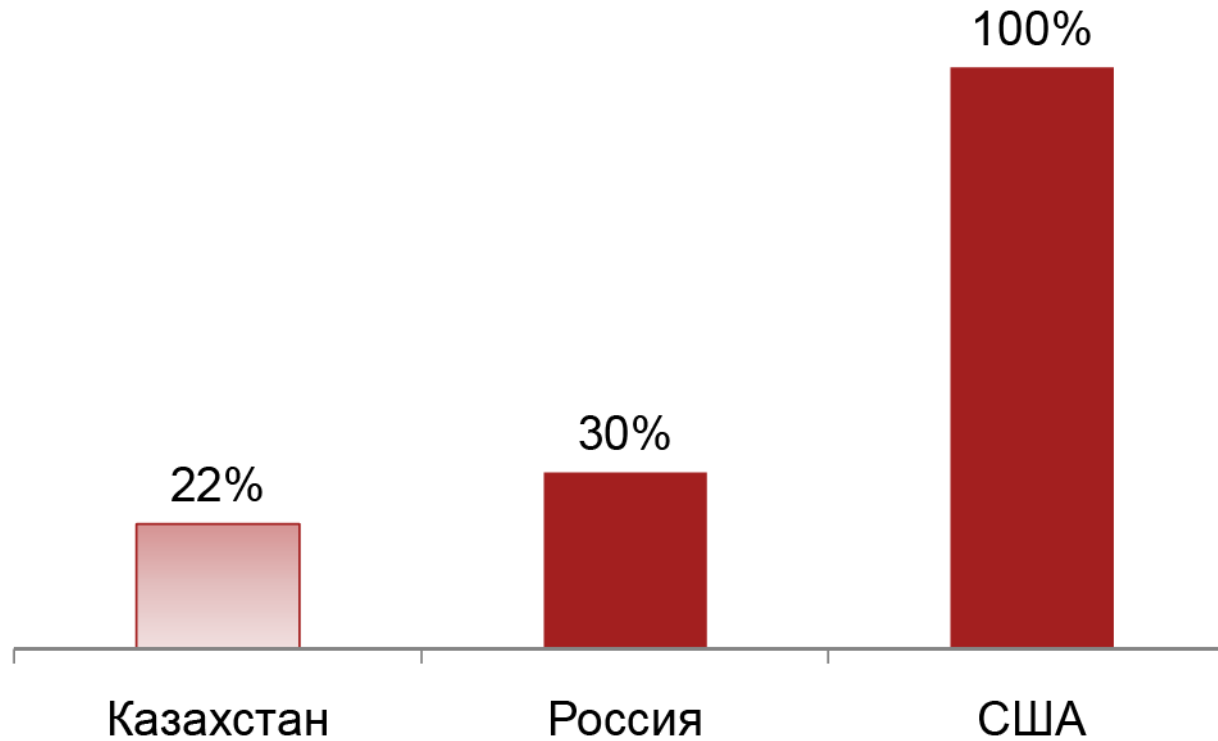
Property rights.....	107	Reliance on professional management	116
Intellectual property protection	116	Affordability of financial services	103
Judicial independence.....	111	Financing through local equity market	107
Favoritism in decisions of government officials	100	Ease of access to loans	120
Organized crime	104	Soundness of banks.....	131
Reliability of police services.....	111	Regulation of securities exchanges.....	112
Protection of minority shareholders' interests.....	113	Availability of latest technologies	103
Quality of roads.....	125	Firm-level technology absorption	113
Quality of port infrastructure.....	104	FDI and technology transfer	100
Quality of air transport infrastructure	103	Local supplier quantity	124
Business impact of tuberculosis	121	Local supplier quality.....	105
Tuberculosis incidence/100,000 pop.*	102	Nature of competitive advantage.....	129
Life expectancy, years*.....	101	Value chain breadth	115
Quality of the educational system	112	Control of international distribution.....	108
Quality of management schools	109	Willingness to delegate authority	101
Intensity of local competition.....	117	Capacity for innovation.....	101
Effectiveness of anti-monopoly policy.....	121	Quality of scientific research institutions	121
Prevalence of trade barriers	112	Company spending on R&D.....	107
Trade tariffs, % duty*.....	102	University-industry collaboration in R&D.....	119
Prevalence of foreign ownership.....	111	Availability of scientists and engineers	106
Burden of customs procedures	102		
Imports as a percentage of GDP*	116		
Degree of customer orientation.....	117		

О чем речь?

1. Конкурентоспособность страны
2. Конкурентоспособность секторов экономики
3. Конкурентоспособность компаний

По производительности труда Казахстан значительно отстает от развитых стран

Производительность труда (скорректированная на ППС),
В процентах от уровня США



Казахстану можно извлечь уроки из анализа производительности труда для некоторых секторов экономики

Производительность труда в России
Относительно уровня США, проценты



Источник: McKinsey Global Institute

Основная причина низкой производительности – не эффективные бизнес-процессы (1/2)

Основные причины разницы производительности труда в розничной торговле
Индекс (США = 100%)



Основные причины разницы производительности труда в розничном банкинге
Индекс (США = 100%)



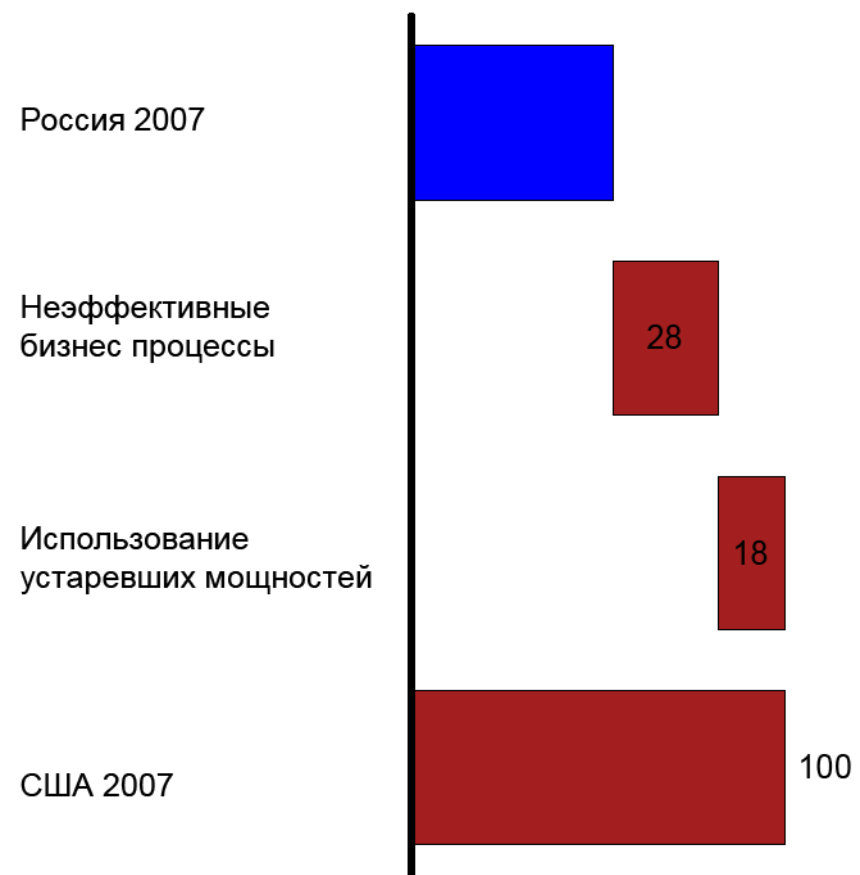
Источник: McKinsey Global Institute

Основная причина низкой производительности – не эффективные бизнес-процессы (2/2)

Основные причины разницы производительности труда в электроэнергетике
Индекс (США = 100%)



Основные причины разницы производительности труда в металлургии
Индекс (США = 100%)



Источник: McKinsey Global Institute

Из чего состоит неэффективность бизнес-процессов?

Неэффективная организация

Описание

- Дублирование функции

Плохое планирование и контроль

- Устаревшие или неправильные нормативы
- Нечеткое планирование загрузки работников
- Кража, потери

Низкий уровень автоматизации

- Низкий уровень автоматизации производства и
- Большая доля ручного труда и работы с бумагами

Много уровней управления

- Множество уровней управления и малого количества подчиненных

Неэффективная система мотивации

- Не нацеленность на эффективность показателей

Повышение производительности требует усилий государства и бизнеса

Государство

- Стимулирование и поддержка здоровой конкуренции
- Стимулирование мобильности труда
- Повышение эффективности государственного администрирования
- Поддержка программ повышения качества образования и тренингов
- Минимизация законодательных ограничений



Бизнес

- Внедрение передовых практик для повышения эффективности производственного процесса
- Повышение культуры постоянного совершенствования
- Улучшение навыков управления капитальными проектами и проектами в целом
- Повышение навыков персонала
- Модернизация и автоматизация

О чем речь?

1. Конкурентоспособность страны
2. Конкурентоспособность секторов экономики
3. Конкурентоспособность компаний

Что такое конкурентное преимущество?

Экономическая теория указывает на то что в конкурентной среде ни один из игроков в индустрии не сможет иметь прибыль

Конкурентоспособная компания – та которая позволяет себе иметь хорошую прибыль путем конкурентного преимущества

Характеристики конкурентного преимущества

- Влияет на по крайней мере один из факторов на основе которого потребитель компании принимает решение о покупке, например, цена, характеристики, и т.п.
- Должно быть конкретным и осязаемым для потребителя
- Должно быть устойчивым, то есть, должно обеспечить защиту от конкурентов на некоторое время

Устойчивость конкурентного преимущества получается путем обеспечения преимущества в одном или более из 4-х видов способностей

Виды преимуществ

Преимущества в бизнес-системе

Описание

- Способность выполнять какую-то часть цепочки создания стоимости исключительно хорошо (пример, Зара, Бенеттон, Тойота)
- Часто вовлекает переосмысление всей бизнес-модели компании (пример, бюджетные авалинии)

Преимущества позиционного характера

- Являются следствием предыдущих событий или решений
- Например, осведомленность потребителей о продукте, месторасположение завода или магазина

Преимущества законодательно-юридического характера

- Патенты, импортные квоты, законодательные привилегии при заключении контрактов

Преимущества организационно-управленческого характера

- Способность организации систематически реагировать быстрее и шустрее конкурентов (пример, Миттал)

Пример подхода к повышению операционной эффективности на горнорудном предприятии

4 основных драйвера эффективности



Задайте себе и своей команде 7 вопросов завтра утром

1. Насколько четко мы выявили и сформулировали наше конкурентное преимущество? При составлении планов мы не основывались ли просто на статистике прошлых лет?
2. Ваша стратегия опережает тренды или идет за трендами?
3. При разработке вашей стратегии насколько вы использовали уникальные знания и выводы которые не открыто доступны вашим конкурентам?
4. Как вы оценили неопределенность в вашей стратегии?
5. Предоставляет ли ваша стратегия достаточно гибкости, или вы делаете ставку на одно направление?
6. Включает ли ваша стратегия четкий план действий который является реалистичным?
7. **Ответили ли вы себе выиграете ли вы против конкурентов и почему?**