



**Программа
стратегического развития
ОАО «КАМАЗ»
на период до 2020 года**





KAMAZ

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

Уважаемые акционеры, бизнес-партнеры, сотрудники КАМАЗа !

Деятельность КАМАЗа неразрывно связана с социально-экономическими процессами, происходящими в России и в мире. Замедление развития российской экономики, рост неопределенности на мировых рынках, осложнение геополитической обстановки оказывают значительное влияние на деловую активность и инвестиционные планы развития бизнеса, что соответственно сказывается и на спросе на автомобильную технику.

Принимая во внимание эти тенденции, КАМАЗ скорректировал свою стратегию и готов ответить на новые вызовы.

Начато кардинальное обновление модельного ряда: выведен на рынок магистральный тягач нового поколения, линейка новых моделей будет планомерно расширяться. КАМАЗ приступил к реализации крупнейшего в своей истории проекта реинжиниринга, нацеленного на создание высокотехнологичного, гибкого, энергоэффективного производства.

Развивая взаимовыгодное сотрудничество с партнерами, усиливая интеграцию в мировую автомобильную промышленность и расширяя рынки присутствия, мы должны повысить эффективность КАМАЗа до уровня передовых компаний отрасли, обеспечив нашему предприятию долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие.

С уважением и уверенностью в наших успехах,

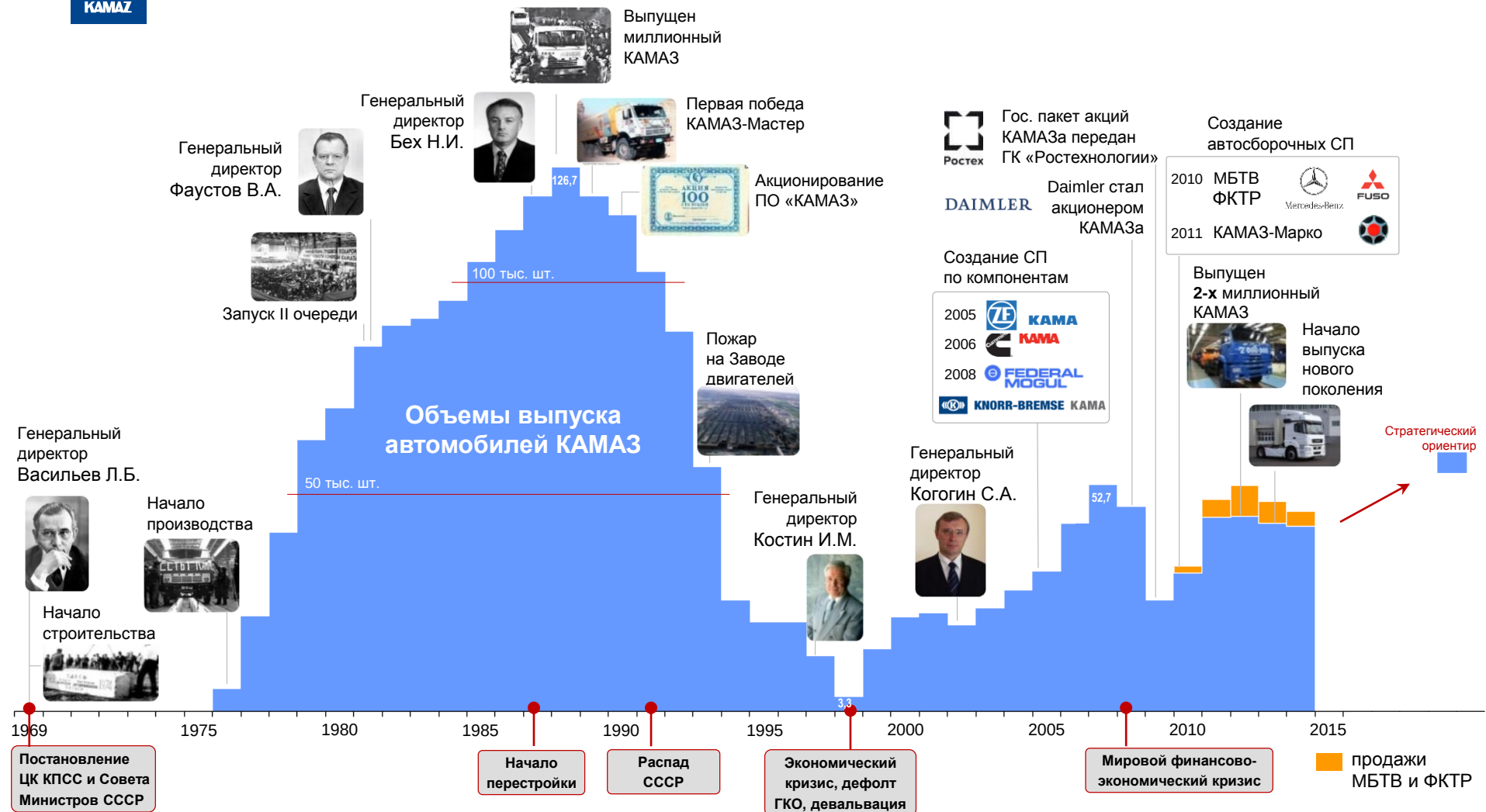
Председатель Правления,
Генеральный директор ОАО «КАМАЗ»

С.А. Когогин





ИСТОРИЯ КАМАЗ



В истории КАМАЗа много побед и достижений. Трудный период 90-х годов, связанный с политическими и экономическими потрясениями в стране, КАМАЗ преодолел, сумев сохранить потенциал развития. Новое поколение автомобилей КАМАЗ и реализация программы реинжиниринга – основа будущих успехов компании.

Миссия

КАМАЗ, построенный всей страной, - основа транспортной безопасности и достояние России.

Предвосхищая потребности, мы поставляем автомобильную технику и фирменный сервис, помогая клиентам достигать вдохновляющие цели.

КАМАЗ – социально ответственный партнер, действующий ради долгосрочных интересов акционеров и благосостояния сотрудников.



Приоритеты

- ключевой рынок – Россия, доминирование на рынках СНГ, присутствие на привлекательных рынках стран Евразии, Африки и Южной Америки
- позиционирование в среднем ценовом сегменте
- интеграция в мировую автомобильную промышленность

Видение

**КАМАЗ национальный отраслевой лидер,
крупный международный игрок в партнерстве с Daimler.**



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

	2020 год
	объем продаж техники 60 ~ 70 тыс. шт.
	доля продаж за рубежом 20 ~ 30 %
	выручка ¹ 230 ~ 270 млрд. руб.
	EBITDA, % от выручки 8 ~ 10 %
	инвестиции 60 ~ 80 млрд. руб. ²

¹ годовые финансовые показатели по МСФО

² суммарный объем инвестиций за 2014 - 2020 годы, в зависимости от реализации этапов реинжиниринга

Целевые параметры деятельности Компании сформированы с учетом возможных сценариев изменения макроэкономической и рыночной конъюнктуры, обеспечивая при этом необходимую динамику развития и устойчивость бизнеса.



ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

макро-тенденции

отраслевые тренды

действия КАМАЗ



Глобализация и ужесточение конкурентной борьбы, рост неопределенности и коммерческих рисков

Увеличение масштабов бизнеса, уменьшение числа производителей, фокус на ключевых компетенциях, кооперация (НИОКР, производство), аутсорсинг

Интеграция с Даймлер, стратегические партнерства по компонентам, развитие парка поставщиков



Замедление роста рынка в развивающихся странах, усиление колебаний спроса

Географическая диверсификация продаж, размещение производств вблизи рынков потребления. Повышение гибкости производственных мощностей

Увеличение экспортных поставок, создание сборочных производств КАМАЗ за рубежом, выход на новые рынки. Модернизация и реинжиниринг производства.



Ужесточение законодательных норм в области экологии, безопасности, шума

Повышение экологических параметров техники, расширение использование альтернативных видов топлива и комбинированных энергетических установок

Разработка и постановка на производство автомобилей Euro 5, 6. Развитие семейств автомобилей и автобусов на газовом топливе



Рост требований к эффективности техники (совокупная стоимость владения). Усиление значения дизайна и комфорта. Массовое распространение IT и коммуникационных технологий

Усложнение техники, увеличение удельной грузоподъемности и топливной экономичности, повышение комфортабельности, применение новых материалов и электронных систем, телематика

Разработка и постановка на производство автомобилей нового модельного ряда. Разработка перспективных семейств автомобилей КАМАЗ-2020



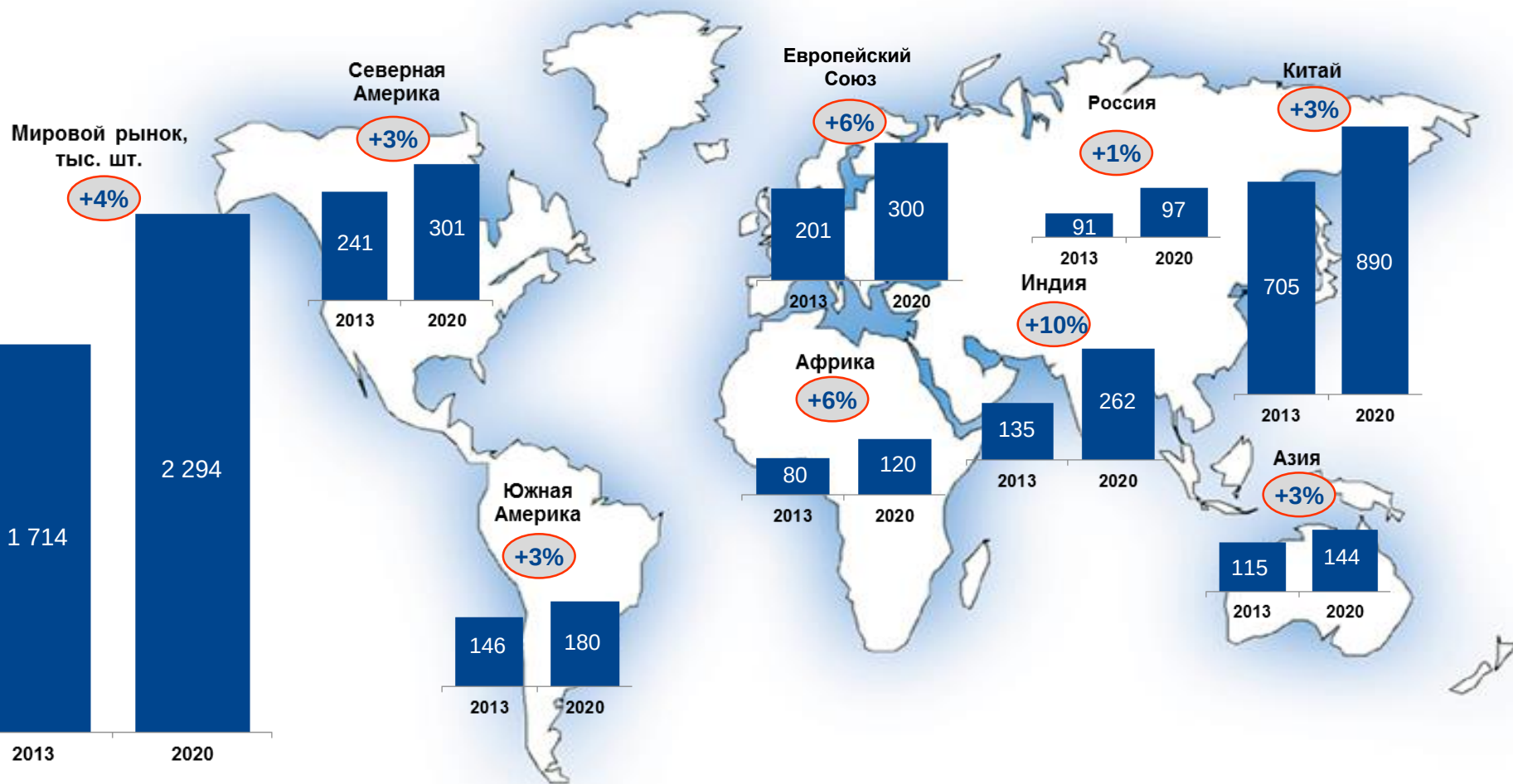
Повышение требований к условиям приобретения, послепродажному обслуживанию, доступности сервиса

Комплексное предложение для клиента (широкий модельный ряд, фирменное техобслуживание, финансовый сервис). Смещение прибыли от продаж автомобилей на услуги. Управление парками

Расширение продуктовой гаммы, развитие лизинга и финансового сервиса, модернизация дилерской сети, развитие послепродажных услуг



ОБЪЕМЫ МИРОВОГО РЫНКА ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ*



Среднегодовые темпы прироста мирового рынка составят 4%. Опережающими темпами будут расти рынок ЕС и развивающиеся рынки Индии и Африки.

* полной массой более 16 т. (HCV)

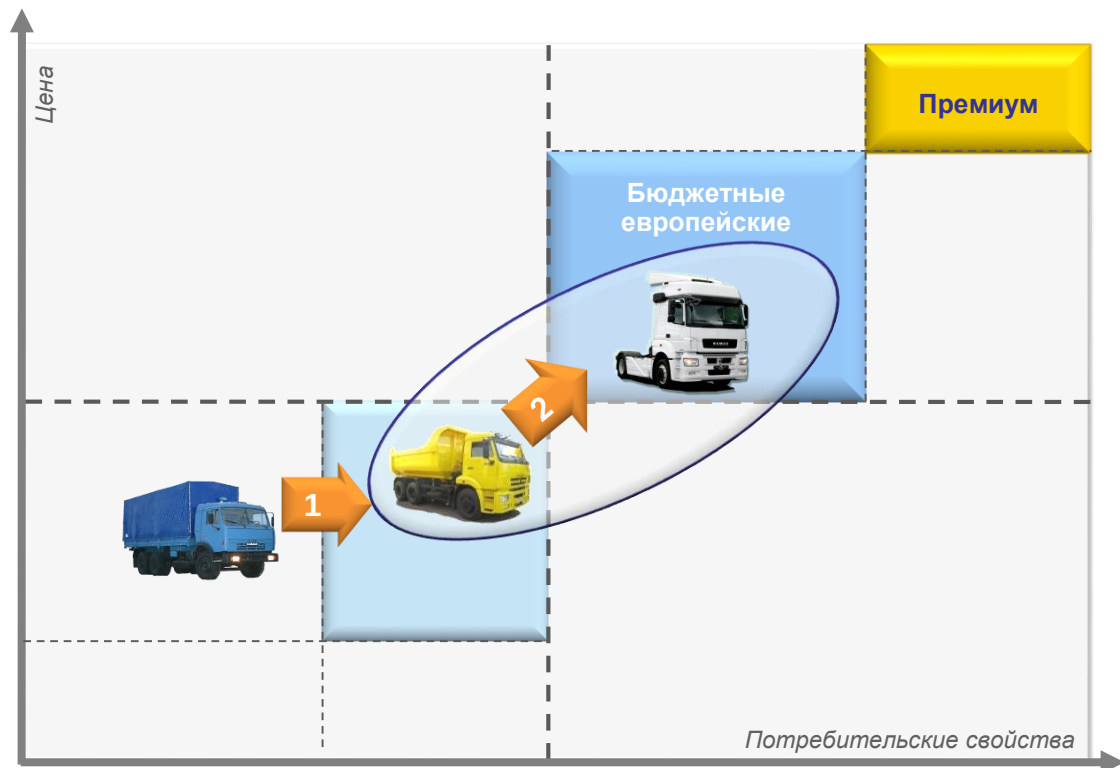
...% - среднегодовой темп роста

Источники: Deloitte, A.T.Kearney, Strategy Partners, расчеты КАМАЗ



KAMAZ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА



1 Существующий продукт с новым качеством

Существующий модельный ряд выпускается с использованием современных компонентов (двигатель Cummins, коробка ZF и др.). Основные усилия направлены на увеличение надежности и качества автомобиля без существенного повышения цены.

2 Новый модельный ряд (2013 → ...)

Начинается выпуск автомобилей нового поколения, обладающих принципиально другими техническими характеристиками и потребительскими свойствами.

Продукцию КАМАЗ планируется позиционировать в среднем ценовом сегменте, обеспечивая присутствие в наиболее ёмких секторах рынка.



КЛЮЧЕВЫЕ ИННОВАЦИИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ А/М КАМАЗ



- ✓ комфортная и просторная кабина, оснащенная одним / двумя спальными местами, оборудованная современными системами жизнеобеспечения для улучшения условий труда и безопасности водителя
- ✓ экономичный и надежный двигатель, обеспечивающий высокие показатели мощности и крутящего момента, с длительным межсервисным интервалом, соответствующий экологическим нормам Евро-5
- ✓ современная, компактная механическая / автоматизированная / автоматическая коробка перемены передач, обеспечивающая оптимальные тягово-динамические характеристики и удобство управления автомобилем
- ✓ ведущие мосты и оси с повышенным КПД и ресурсом, с уменьшенной массой, адаптированные к тяжелым условиям эксплуатации
- ✓ электронные системы (ABS/EBS, ESP, ECAS и др.) для повышения активной безопасности, удобства и эффективности эксплуатации
- ✓ сниженная снаряженная масса за счет оптимизации конструкции автомобиля и использования прогрессивных материалов (в т.ч. Al-сплавов, пластмасс, композитов)
- ✓ модульная конструкция, оптимизированная для различных потребителей, рынков и регионов (High, Med, Low)

Грузовые автомобили КАМАЗ нового поколения по основным техническим характеристикам и потребительским свойствам соответствуют мировому уровню автомобилестроения.



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРСТВА И РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА

Первичные производства (литье, поковки, штамповка, ...)

Новое качество заготовок

- глубокая модернизация Литейного завода и Кузнечного завода;
- создание современного производства лонжеронов и усилителей

Производство компонентов (коробки передач, двигатели, ...)

Развитие компонентной базы

- расширение сотрудничества по компонентам с мировыми лидерами (парк поставщиков, СП, лицензии);
- отраслевая унификация ключевых компонентов.

Сборочные производства

Расширение продуктового портфеля

- комплексное предложение для клиентов;
- совместное использование дилерской сети;
- использование общих компонентов.

Определение стратегических партнеров по проектам модернизации заготовительных производств



KAMA

СП «ЦФ КАМА»
(коробки передач)



KAMA

СП «КАММИНЗ КАМА»
(дизельные двигатели)



KNORR-BREMSE KAMA

СП «Кнорр-Бремзе КАМА»
(тормозные механизмы)



СП «Федерал Могул
Набережные Челны»
(детали цилиндра - поршневой группы)



Индустриальный парк «МАСТЕР»
(парк поставщиков)

DKTV



Mercedes-Benz

(тяжелые грузовые автомобили премиум сегмента)



FUSO

(среднетоннажные автомобили премиум сегмента)



СП «КАМАЗ–Марко»
(автобусные шасси и автобусы малого класса премиум сегмента)

Стратегический вектор развития: переход от политики глубокой вертикальной интеграции к концентрации на ключевых компетенциях в разработке продукта и основных технологических переделах.



ПРИОРИТЕТЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ



Безопасность



Качество



**Исполнение
заказа**



Затраты



**Корпоративная
культура**

- Экологическая программа группы компаний КАМАЗ на 2013- 2020 годы, включая План мероприятий в области охраны окружающей и социальной среды (ПМООСС).
- Комплексная программа пожарной безопасности группы организаций ОАО «КАМАЗ» на 2013-2020 годы.
- Комплексная программа промышленной безопасности группы компаний КАМАЗ на 2013-2020 годы.
- Комплексная программа по охране труда группы компаний КАМАЗ на 2013-2020 годы.
- Комплексная программа по обеспечению сохранности собственности КАМАЗа на 2015-2020 годы.

- Внедрение системы управления стабильностью технологических процессов на основе SPC, MSA.
- Распространение системы контроля качества продукции на основе 4-х петель качества на все производственные процессы.
- Внедрение системы финишного контроля качества автомобилей на основе бенч-маркинга европейских производителей грузовых автомобилей.

- Развитие единой информационной системы автоматизированного управления производством на базе ИС SAP и внедрение интегрированных с ней MES систем управления и оптимизации производственной деятельности цехового уровня.
- Внедрение интегрированной системы логистики уровня 4PL.

- Увеличение производительности труда до уровня не менее 2,0 а/м на работника к 2020 году.
- Повышение энергоэффективности производства в два раза к 2020 году.
- Организация инструментального менеджмента «Tool Management», включая изготовление оснастки и приспособлений.
- Внедрение пооперационного расчета себестоимости с применением ABC-костинга на платформе SAP.
- Оптимизация функции ремонта и обслуживания технологического и энергетического оборудования и инженерных сетей.

- Реализация совместных проектов с Daimler Truck по развитию Производственной системы КАМАЗ (PSK) на базе интеграции с операционной системой «TOS» Daimler.
- Развитие Lean – культуры (Бережливое производство) на всех уровнях управления.
- Создание и развитие учебного центра PSK - «Фабрика процессов», комплексной системы обучения сотрудников методам и принципам «Lean».
- Создание системы управления Кайдзен-проектами, повышающей мотивацию персонала и эффективность реализации проектов.

Процесс развития персонала нацелен на формирование коллектива компетентных, заинтересованных, преданных и эффективных сотрудников, принимающих активное участие в развитии Компании.

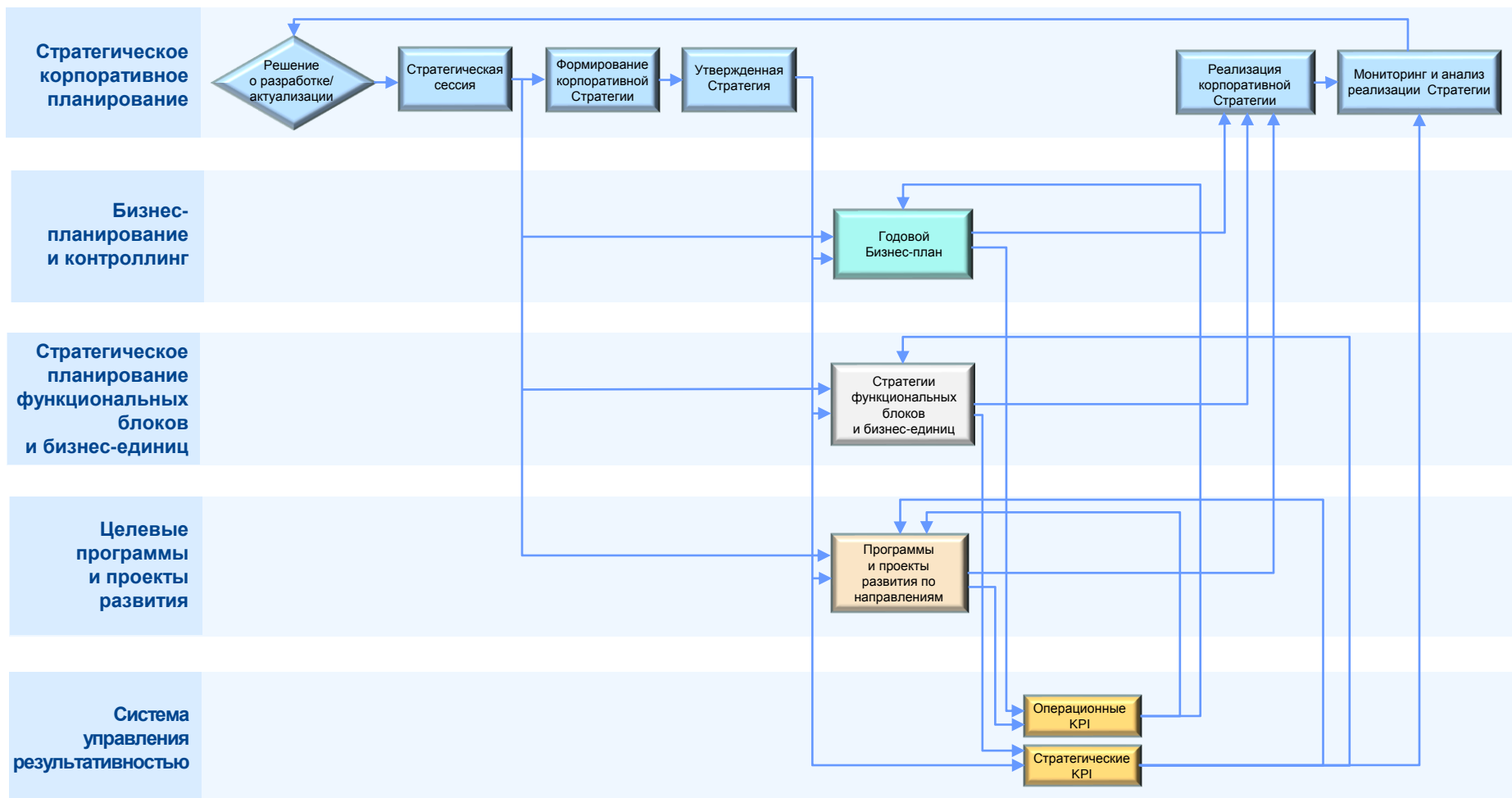


Реализация процесса развития персонала предусматривает выполнение комплекса функциональных мероприятий, проектов и целевых работ с широким использованием системы KPI.



KAMAZ

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ



Реализация стратегии обеспечивается системой планирования и контроллинга годового бизнес-плана ОАО «КАМАЗ», скоординированным выполнением корпоративных программ и проектов развития, функциональных стратегий и стратегий бизнес-единиц, развитием системы KPI.