



Концерн
Тракторные заводы

Концепция стратегии цифровой трансформации Концерна на период до 2028 года

Денис Сологуб
Заместитель генерального директора – директор по ИТ и ЦТ



Текущая ситуация. Конкуренты



Концерн
Тракторные заводы

Смешанная бизнес-модель

Продажа как техники, так и сервисов, с применением логистических цепочек

Эффекты

KOMATSU

LIEBHERR

HYUNDAI
HEAVY INDUSTRIES CO.,LTD.

HITACHI

JCB

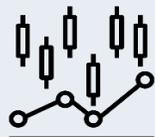
CAT



23%
Доля сервисной модели продаж



7/10
Уровень цифровой зрелости



15%
Средняя доля цифровых сервисов в доходах компании



Цифровой актив
На базе технологий Big Data, AI

KOMATSU
amazon

Работа в экосистемах с партнерами



Снижение затрат клиента
За счет интеграции в бизнес-процессы



85%
Доля конкурентов на российском рынке



Повышение продаж
За счет новых бизнес-моделей



Переход на смешанную модель – необходимое условие развития бизнеса, увеличение EBITDA

Классическая бизнес-модель

Продажа техники, запасных частей



0,2%

Доля сервисных продаж



2/10

Уровень цифровой зрелости



Низко-маржинальный рынок



Ограниченная емкость рынка

Вызовы



20%+

Доля сервисных продаж



7/10

Уровень цифровой зрелости



Цифровой актив
Развитие цифровых продаж, реализация цифровых сервисов



Новые рынки сбыта
За счет расширения продаж



Ключевые KPI стратегии

Основные эффекты



7/10

Уровень цифровой зрелости



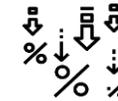
от 20%

Доля цифровых сервисов



от 14%

Средняя доля цифровых продаж в доходах компании



до 50%

Снижение транзакционных издержек



Взаимодействие с госсервисами.
Импортозамещение



Увеличение доли рынка до 50%



Увеличение КТГ 95,5

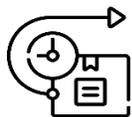


Расширение линейки продукции



Сокращение Time to Market

Новые бизнес-модели



Контракты жизненного цикла



Новые источники дохода



Аналитика для управления качеством ДСЕ/ПКИ по методике 8D



Достижение ключевых показателей деятельности



Выход на высоко маржинальные рынки

Эффекты для бизнеса

Составные элементы трансформации



Концерн
Тракторные заводы

Смешанная
бизнес-модель –
драйвер развития
бизнеса

Бизнес

Цифровой актив – новая доля доходов в
инвестиционном портфеле



Повышение КТГ



Снижение простоев и времени
восстановления техники



Цифровые продажи, сервисы

-экосистема ЧЕТРА

-экосистема ЧАЗ

-умный сервис

Технология

Индустрия 4.0: IoT, AI, VR/AR, Big Data,
предиктивная аналитика

Организация

Цифровая трансформация и цифровизация –
как часть KPI руководителей

Цифровой
фундамент



ERP



PLM



RPA



Trackmatic



Инфраструктура

Цифровое
производство

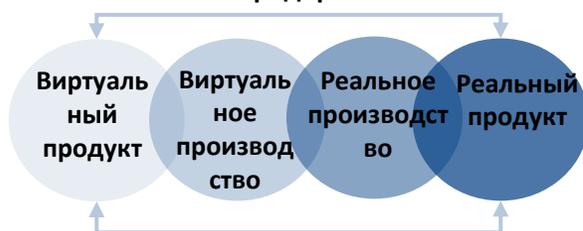


Цифровой
двойник
предприятия



Цифровой
двойник
изделия

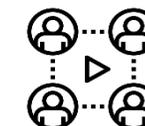
Моделирова
ние
процессов



Цифровой
двойник
эксплуатации



Акселератор
инноваций



Цифровая
культура



Офис
трансформации

Последовательность разработки стратегии цифровой трансформации



Цели и направления цифровой трансформации



Концерн
Тракторные заводы

Миссия

- 0-1 повышение имиджа (престижа) Группы «ТМ»
- 0-2 повышение лояльности сотрудников компаний Группы «ТМ» и смежных бизнес-единиц
- 0-3 повышение лояльности потребителей продукции/клиентов
- 0-4 повышение уровня занятости населения на территории;
- 0-5 развитие долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества с компаниями Группы «ТМ»
- 0-6 развитие корпоративной культуры, повышение причастности к целям Группы «ТМ»
- 0-7 обеспечение выполнения законодательных требований регуляторов

Финансы

- 1-1 повышение прибыли компаний Группы «ТМ»
- 1-2 снижение себестоимости продукции компаний Группы «ТМ»
- 1-3 увеличение доли рынка продукции Группы «ТМ»

Клиенты

- 2-1 повышение качества продукции и качества предоставления сервиса клиентам
- 2-2 повышение удовлетворенности потребителей и дилеров сроками выполнения заказов
- 2-3 снижение рисков приобретения контрафактной продукции
- 2-4 снижение стоимости продукции, а также стоимости её содержания и эксплуатации
- 2-5 сокращение времени выхода продукции на рынок

Внутренние бизнес-процессы

- 3-1 Создание малолюдного производства
- 3-2 диверсификация бизнесов Группы «ТМ»
- 3-3 повышение производительности труда компаний Группы «ТМ»
- 3-4 повышение эффективности корпоративной отчетности Группы «ТМ»;
- 3-5 расширение ассортимента изделий и активов компаний Группы «ТМ»
- 3-6 совершенствование эффективности управленческих процессов Группы «ТМ»

Обучение и развитие

- 4-1 повышение удовлетворенности условиями труда (материальное обеспечение, меры социальной поддержки и пр.)
- 4-2 повышение уровня квалификации персонала
- 4-3 предоставление возможности карьерного роста

Инфраструктура

- 5-1 увеличение доли импортозамещения продукции и используемых в производстве компонентах
- 5-2 улучшение материально-технического оснащения

Цифровая трансформация



Модель цифровых компетенций и кадрового обеспечения ЦТ



Концерн
Тракторные заводы



Обучение цифровым навыкам и развитие цифровых компетенций



Концерн
Тракторные заводы

Топ-менеджмент



- 1-2 дневный курс
- кастомизированная сессия с привлечением профессоров и экспертов
- учебные материалы
- практические кейсы машиностроения

Команда цифровой трансформации



INNOPOLIS
UNIVERSITY

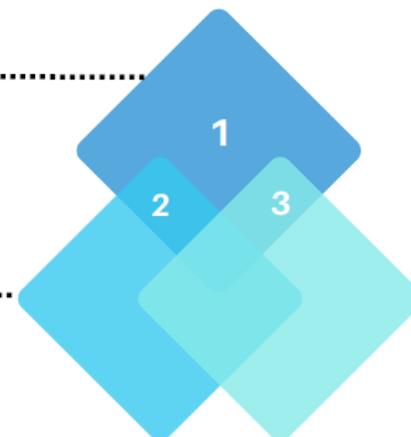


- модульный курс от 2 до 4 месяцев:
- управление цифровыми проектами
- управление изменениями
- управление на основе данных
- разработка цифровых продуктов
- доступ к сообществу экспертов, наставничество
- защита проектов

Управление сотрудниками цифровых специальностей

Подбор сотрудников цифровых специальностей

Система ценностей и установок цифровой трансформации

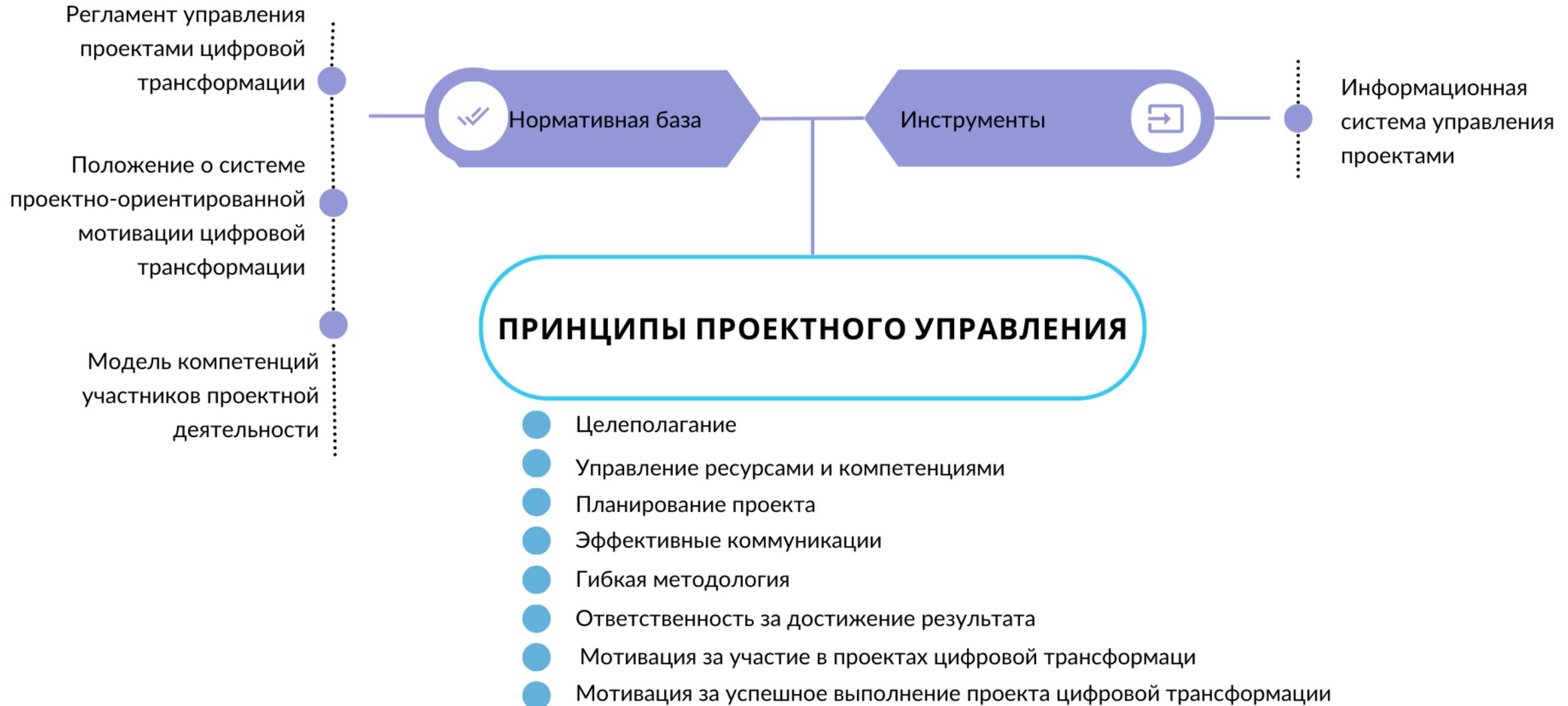


Формирование норм и атрибутов цифровой культуры

Система управления проектной деятельностью ЦТ



Концерн
Тракторные заводы



Инструменты реализации и мониторинга стратегии цифровой трансформации



Концерн
Тракторные заводы



Инструменты и периодичность контроля



Регламент сбора и контроля исполнения показателей эффективности



- Ежеквартальная отчетность
- Годовая отчетность

Процесс мониторинга реализации стратегии цифровой трансформации Концерна



Концерн
Тракторные заводы

Целеполагание и
планирование

Оценка
результатов и
корректировка

Реализация и
обратная связь

1. Приоритеты
ЦТ

2. Разработка
стратегии

3. Согласование
и утверждение
стратегии

4. Реализация
проектов ЦТ

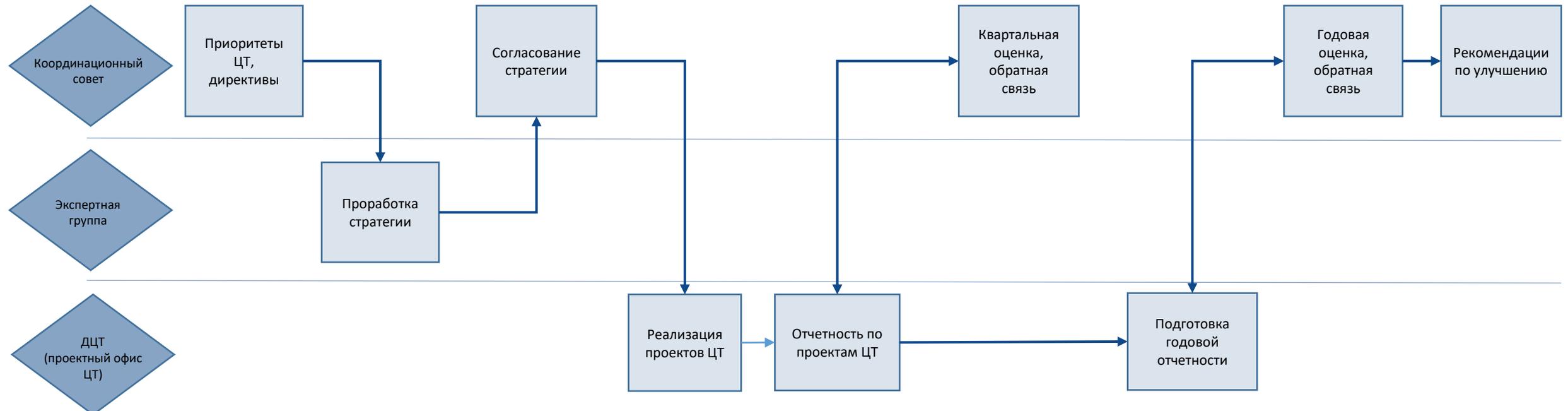
5. Подготовка
ежеквартальной
отчетности

6. Оценка
достижения
показателей ЦТ
и обратная
связь

7. Подготовка
годовой
отчетности

8. Оценка
исполнения
годовой
программы ЦТ

9. Корректировка
процесса



Структура документа «Стратегия цифровой трансформации»



Концерн
Тракторные заводы

1. Анализ цифровой зрелости / текущее состояние и перспективы цифровой трансформации Концерна
2. Состояние цифровой трансформации отрасли транспортного машиностроения
3. Цели, бенефициары, КПЭ цифровой трансформации
4. Программа мероприятий и портфели проектов цифровой трансформации
5. Кадровое обеспечение, компетенции и культура цифровой трансформации
6. Модель управления и мониторинга цифровой трансформации Концерна
7. Риски реализации стратегии цифровой трансформации
8. Модель финансирования реализации стратегии цифровой трансформации



Спасибо за внимание!