

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ



Сегодня все игроки телекоммуникационной отрасли меняют продуктовые стратегии, выходят за пределы традиционных услуг связи на новые для себя рынки, и причина этому — смена потребительской парадигмы. Операторы связи обеспечили повсеместный высокоскоростной доступ в интернет, открыв невиданные возможности для создания новых услуг, продуктов и целых бизнесов, таких как многофункциональные мессенджеры, мобильные версии соцсетей, интернет-магазинов и массы других. Мы стремимся двигаться в этом же направлении и ставим перед собой цель создать комплексную систему продуктов и услуг под единым брендом, максимально удовлетворяющую повседневным запросам каждого человека. И сделать так, чтобы людям не хотелось покидать нашу продуктовую «экосистему», потому что она будет не только полной с точки зрения набора услуг, но и удобной в использовании и в расчетах».

Алексей Корня,
Президент МТС

В течение нескольких предыдущих лет бизнес МТС выстраивался на базе стратегии 3D: Data. Digital. Dividends. Эта стратегия в различных своих вариациях была направлена на последовательное смещение акцентов нашей бизнес-модели с голоса на данные, а впоследствии и на цифровые сервисы при постоянном повышении операционной эффективности. Мы сосредоточили наше внимание на построении в компании цифрового ландшафта, ставшего базой для цифровых сервисов, а также инструментом оптимизации бизнес-процессов. В результате мы сохранили уверенное лидерство на базовом для нас телекоммуникационном рынке, обеспечив при этом стабильный и постоянный высокий уровень дивидендных выплат. Нам также удалось сформировать значимые компетенции в базовых цифровых областях, таких как Big Data и AI, и выйти в ряд смежных бизнес-направлений: банкинг, медиа, развлечения, облачные сервисы и пр.



В 2019 году мы разработали и приняли к исполнению новую стратегию под названием Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0), направленную на построение полномасштабного цифрового бизнеса на устойчивой телекоммуникационной базе.

Данная формулировка расшифровывается следующим образом. В центре нашего ценностного предложения находится Клиент (Customer), которому мы предлагаем широкий спектр цифровых сервисов. Мы стремимся максимально продлить «Время жизни» клиента (Lifetime — время, в течение которого он пользуется нашими услугами), создавая и постепенно укрепляя эмоциональную привязанность к бренду, повышая степень удовлетворенности и уровень лояльности клиента. Мы фокусируемся на предложении большей Ценности (Value) клиенту и одновременно максимизируем ценность, которую мы получим от него в долгосрочном периоде. «2.0» символизирует наш переход от идеологии оперирования на одном — телекоммуникационном — рынке (которую мы условно обозначаем «1.0») к идеологии цифрового провайдера услуг, действующего

на разноплановых рынках и предлагающего разнообразные продукты для удовлетворения потребностей клиентов в различных сферах их жизни с целью максимизировать ценность (как для клиентов, так и для компании) от всего портфолио услуг в совокупности.

Мы уверены, что выход за границы телекоммуникационного бизнеса на новые рынки, например финансовые сервисы и развлечения, при функциональной поддержке такими цифровыми направлениями, как Big Data и AI, позволит нам трансформироваться в мультисервисную цифровую компанию. Мы будем выстраивать портфолио цифровых продуктов как на базе собственных разработок, так и привлекая независимых разработчиков и провайдеров услуг в качестве партнеров. Подобные взаимовыгодные партнерства позволят нам привносить больше ценности в жизнь наших клиентов, предлагая им более инновационные, разнообразные и удобные сервисы. В ближайшем будущем мы планируем увеличить количество партнерств, существенно расширить возможности наших партнерских программ и стать наилучшим возможным выбором на рынке для наших потенциальных партнеров, способствуя получению всеми участниками процесса наибольшей ценности.

Российский рынок цифровых сервисов в существенной мере уникален, так как в большинстве сегментов лидерские позиции занимают локальные игроки, успешно конкурирующие с мировыми гигантами. Эта ситуация обусловлена рядом фундаментальных причин, варьирующихся от потребительских предпочтений и языковой специфики до регуляторных требований и структуры рынка заемного капитала. Это позволяет крупным российским бизнес-группам, представителям таких областей, как банковский сектор, розничная торговля, высокотехнологичная сфера и телекоммуникации, активно развивать множество бизнес-линий в цифровой среде, опираясь в своих стратегиях на экосистемный подход. По нашему мнению, российский рынок сейчас вступает в новый период конкуренции за долю в расходах и внимание клиента.

Мы убеждены в собственной сильной позиции для действий в конкуренции такого рода. Наш сильный бренд и глубокие знания о клиентах при поддержке мощных аналитических механизмов, базирующихся на Big Data и AI, позволят нам обеспечить пользователей бесшовным, глубоко кастомизированным и персонализированным клиентским опытом в широком спектре

цифровых сервисов. Уже сейчас мы наблюдаем значимый синергетический эффект от совместного предложения телекоммуникационных, банковских и медиапродуктов, что позволяет нам все более эффективно использовать маркетинговые инструменты и получить все более глубокие знания о клиентах. При этом клиенты, пользующиеся несколькими видами услуг, приносят нам больше стоимости, демонстрируют большую приверженность бренду, более высокий уровень лояльности и большую степень удовлетворенности. Доля клиентов в нашей базе еще относительно невелика, но демонстрирует высокие темпы роста.

По нашему мнению, развитие новых областей, находящихся за пределами телекоммуникаций, с течением времени будет вносить все больший вклад в рост нашего бизнеса и окажет положительное влияние на лояльность пользователей во всем спектре услуг. Телекоммуникационный сегмент для нас является не только основным источником выручки и прибыли, но и базой для дальнейшей цифровой экспансии. Мы нацелены поддерживать эту часть нашего бизнеса в прекрасной форме, обеспечивая высокий уровень качества услуг и операционной эффективности. Мы намерены осуществлять инвестиции в телекоммуникационную инфраструктуру на том уровне, который будет необходим для соответствия ожиданиям наших клиентов и обеспечения неизменности нашей лидирующей позиции на российском рынке.

Приведение операционной модели к полномасштабному соответствию концепции CLV 2.0 займет некоторое время. В течение 2020 года мы планируем синхронизировать все базовые компоненты, необходимые для функционирования в рамках обновленной бизнес-модели. В последующие годы мы намерены радикальным образом расширить наш портфель цифровых продуктов и существенно увеличить число клиентов, являющихся пользователями одновременно нескольких таких сервисов. Это позволит нам расширить клиентскую базу, увеличить нашу долю в «кошельке клиента» и одновременно повысить эмоциональную привязанность к бренду и уровень лояльности. Мы уверены, что сможем успешно конкурировать с другими крупными российскими цифровыми игроками и стать одним из лидеров будущей российской цифровой экономики.