

М

Т

Подписка нас связала: Предложите варианты новой киллер-фичи подписки MTC Premium

Добро пожаловать в мир цифровых экосистем! Ваша миссия — предложить новую киллер-фичу для подписки на сервисы MTC Premium и вывести компанию на лидерскую позицию среди конкурентов на рынке. Можете предложить что-то нестандартное и новое, чтобы достичь поставленных целей? Тогда скорее читайте кейс. Успехов!



С

Подписка нас связала: Предложите варианты новой киллер-фичи подписки MTC Premium

Оглавление

Введение

3

О компании

5

Подписка MTC Premium

6

Обновление киллер-фичей

7

Приложение

8



Команда Changellenge » подготовила этот кейс исключительно для использования в образовательных целях. Авторы не намерены иллюстрировать как эффективное, так и неэффективное решение управленческой проблемы. Кейс не содержит исчерпывающую информацию, необходимую для решения. Для построения решения вы можете использовать любые источники и свои допущения. Некоторые имена в кейсе, а также другая идентификационная информация могли быть изменены с целью соблюдения конфиденциальности.

Changellenge » Capital ограничивает любую неправомерную форму воспроизведения, хранения или передачи кейса без письменного разрешения. Чтобы заказать копию, получить разрешение на распространение или если вы заметили, что данный кейс используется в целях, не указанных в данном пояснении, пожалуйста, свяжитесь с нами по адресу info@changellenge.com.

Введение

Виталий¹, руководитель команды продукт-оунеров одного из цифровых подразделений экосистемы МТС, любил бегать по утрам. Этот маленький ритуал в начале рабочего дня помогал очистить голову и точно сфокусироваться на решении нестандартных задач. Обсуждение одной из них было запланировано на сегодня, поэтому, надев кроссовки и подобрав подходящий плейлист в MTC Music, герой отправился в парк.

«Удивительно, как некоторые простые вещи плотно вошли в нашу жизнь и стали ее неотъемлемой частью», — подумал Виталий, переключая трек в наушниках и рассуждая о своих привычках. Как активный пользователь разных цифровых сервисов, он не мог представить свои вечера в кругу семьи и друзей без хорошего фильма, а моменты релаксации в течение дня — без музыки и много чего еще, о чем уже даже не задумываешься. В наше время ценится комфорт, поэтому отдается предпочтение многофункциональным вещам, упрощающим жизнь. И в этом плане экосистемные подписки, к разработке которых Виталий прикладывает руку по роду деятельности, — это уникальный продукт.

Приняв душ и переодевшись, герой поспешил в офис, где его ждала команда для совместного брифинга.

— Всем привет! — улыбнулся Виталий при виде коллег и подвинул флипчарт, приготовившись к обсуждению.

— И тебе, — ответила продукт-оунер Анна.

— Привет, — подхватил еще один член команды Павел.

— Мы собрались обсудить важный вопрос, связанный с дальнейшим развитием компании, — начал герой. — Речь пойдет о наращивании доли рынка нашей экосистемной подписки MTC Premium среди прочих предложений провайдеров.

— МТС принадлежит уже 21% рынка. Нас обгоняет только Яндекс, — прозвучало от Павла.

— Верно, спасибо, — Виталий зафиксировал показатели на доске. — Есть идеи, как мы будем это делать?

— Нужно сделать подписку еще более привлекательной в глазах пользователей, — предложила Анна.

— Это ключевое, на самом деле, — согласился герой. — По мере развития продукта нашей киллер-фичей² был и остается мобильный интернет —

МТС — один из двух лучших работодателей России по версии Forbes в 2023 году. Цифровая экосистема получила платиновый статус по трем параметра рейтинга: «Сотрудники и общество», «Экология» и «Корпоративное управление». Экосистема МТС ежегодно реализует более 500 социальных и благотворительных программ с фокусом на цифровые технологии. Экспертами был отмечен высокий уровень таких HR-показателей, как социальный пакет и условия труда, вклад в устойчивое развитие территорий присутствия.

ФАКТ 1

сначала безлимитный, потом 50 Гб. Но сейчас мы наблюдаем, что телеком-опции не очень-то способствуют развитию эмоциональной привязанности клиента к подписке.

— Интернет скорее причина покупки подписки, но он не гарантирует его удержание, — высказался Павел. — Согласно нашему внутреннему исследованию lifetime у клиентов, пользующихся в подписке только интернетом, ниже, чем у клиентов, пользующихся digital-сервисами.

— Дополнительные гигабайты интернета стимулируют пользователя подходить к подключению

¹ Все имена вымышленные, любые совпадения случайны.

² Отличительная фишка, которая выделяет продукт на фоне других на рынке.

Подписка нас связала: Предложите варианты новой киллер-фичи подписки MTC Premium

и продлению подписки рационально, — добавила девушка.

— Мне кажется, что это больше соответствует поведенческим паттернам ядра нашей целевой аудитории как провайдера телеком-услуг — людям в возрасте от 35 лет, — рассуждал мужчина. — Средний возраст пользователей digital-сервисов ниже, в среднем около 25 лет, потому стоит целиться на молодежный рынок.

— Согласен. Поэтому наша главная задача — поиск уникальных сервисов и инструментов, которые смогут стать новой киллер-фичей, — резюмировал Виталий. — Нужно построить экосистему, в которой цифровые сервисы, а не привычные телекоммуникации будут занимать основное место.

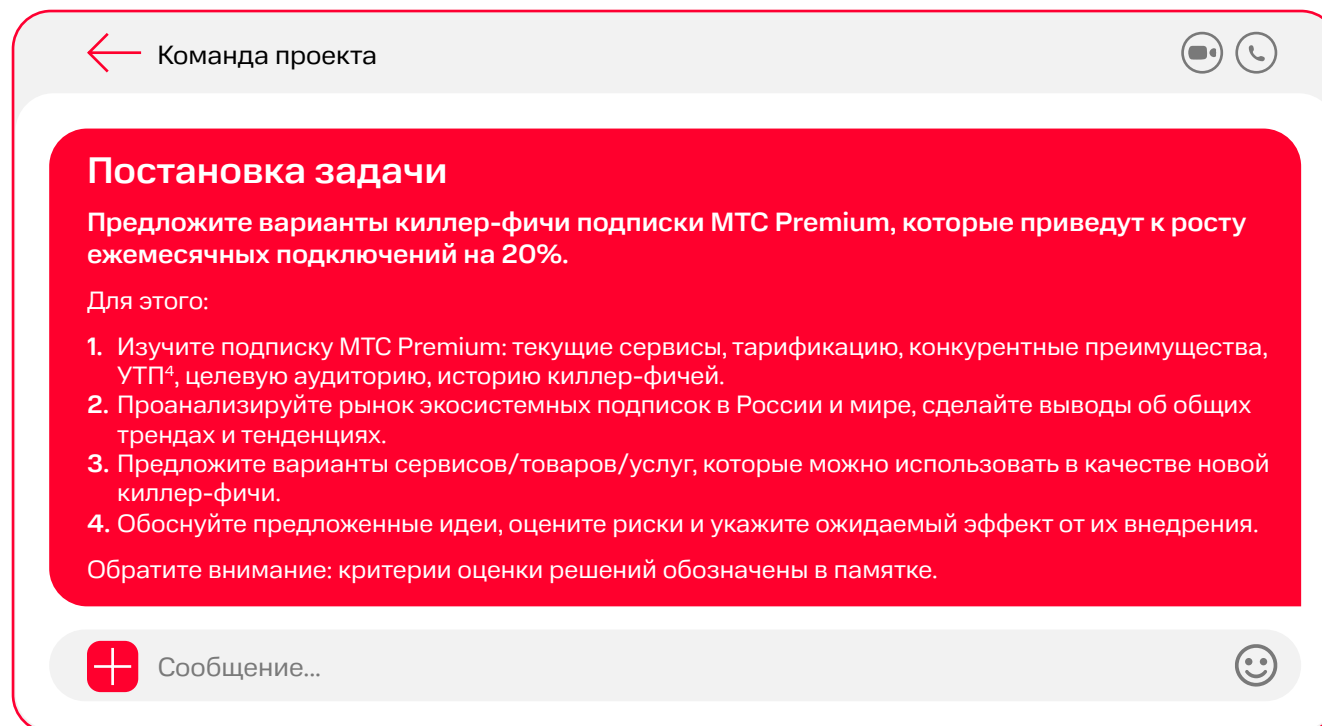
— А есть какие-то временные рамки для реализации проекта? — поинтересовалась Анна.

— Инициативы должны быть реализованы в течение полугода. Уже со второго месяца после внедрения фичи должен быть замечен эффект.

— Что насчет KPI³?

— Ориентируемся на прирост ежемесячных подписок на 20%.

— Окей, принято. Пока слушала тебя, крупными мазками обозначила задачу на эту неделю. Давайте все вместе посмотрим, — Анна отправила текст в чат.



— В целом все понятно. Коллеги, есть ли вопросы?

— А можем ли мы рассматривать в качестве решения проблемы покупку бизнеса для интеграции в состав экосистемы? В таком случае он может стать нашей киллер-фичей, — уточнил Павел.

— Не вижу в этом проблемы, скорее наоборот. Мы должны сосредоточиться на уникальном торго-

вом предложении, которое еще не тестировалось в компании, — пояснил герой.

— Тогда важно отстроиться и от конкурентов. Прямое копирование не принесет гарантированного результата, — добавила Анна.

— Согласен. Если вопросов нет, расходимся и приступаем к работе. Встречаемся через неделю. Всем хорошего дня! — Виталий завершил встречу.

³Key Performance Indicators — ключевые показатели эффективности.

⁴Уникальное торговое предложение.

Подписка нас связала: Предложите варианты новой киллер-фичи подписки MTC Premium

О компании

MTC — ведущая цифровая компания, создающая продуктовую экосистему цифровых сервисов на базе основного телеком-бизнеса. В активе компании — инновационные решения в сфере интернета вещей, больших данных, искусственного интеллекта, облачного хранения, медиа, развлечений, онлайн-образования и финансовых сервисов.

Группа объединяет четыре крупные вертикали: телеком, ретейл, финтех и медиа, а также ряд новых цифровых направлений деятельности, которые различаются по масштабу и динамике развития.

+20,5%

Рост экосистемной выручки
(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

в 2,5 раза

Темпы роста noncore-выручки МТС превышают темпы роста доходов Компании в целом
(IV кв. 2023 года к IV кв. 2022 года)

МТС в цифрах⁵

606 млрд. руб. выручка Группы МТС за 2023 год

54,6 млрд. руб. чистая прибыль Группы МТС за 2023 год

Показатели направлений

Экосистема **15,1 млн**

экосистемных
клиентов

Телеком **81,1 млн абон.**

абонентская база

Стратегия

С 2019 года МТС следует стратегии Customer Lifetime Value 2.0 (CLV 2.0), которая нацелена на построение устойчивого цифрового экосистемного бизнеса на прочном фундаменте телекоммуникационного лидера.



CLV 2.0

CLIENT: фокус на клиенте, бесшовность услуг, персонализация

LIFETIME: фокус на долгосрочной прибыли, лояльности и NPS

VALUE: высокое качество продуктов, в том числе партнерских

Подписка MTC Premium

На территории РФ сформирован уникальный рынок экосистемных подписок. В 2018 году на рынке был представлен Яндекс, но уже к 2021 году появилось еще девять новых игроков: МТС, Сбер, VK, Тинькофф, Tele2, Мегафон, Газпромбанк, Ozon и X5. По данным исследования J'son & Partners Consulting за 2022 год, МТС признана [одной из крупнейших экосистем в России](#) на рынке экосистемных подписок.

Подписка MTC Premium включает услугу блокировки спам-звонков «Защитник», онлайн-кинотеатр KION, музыкальный сервис MTC Music, книжный сервис Строки, 50 Гб (на тарифах МТС с абонентской платой) и другие сервисы, предложения и скидки. Подписка доступна также для абонентов других операторов.

Целевые потребители услуг подписки — жители больших городов в возрасте 25+ лет, активно использующие digital-сервисы в своей повседневной жизни. По данным внутреннего исследования

МТС, подписчики чаще всего смотрят кино, слушают музыку и ходят по магазинам, активно пользуются интернетом. В 2023 году список любимых занятий дополнили поездки на самокатах.

За счет распознавания скомпрометированных ранее номеров сервис каждый день блокирует около миллиона спам-звонков и таким образом экономит пользователям в среднем 15 минут в день.

Сейчас 97% пользователей подписки — клиенты МТС, но количество клиентов других российских операторов заметно растет. Этому способствует как включение в подписку полезных и доступных всем клиентам сервисов, так и рост количества партнерских предложений. В настоящий момент их больше двадцати: Юрент, BelkaCar, Азбука вкуса, Медси и другие.

По состоянию на IV квартал 2023 года относительно IV квартала 2022 года на 24% выросло

количество участников программы MTC Premium. Кроме того, на 46% выросло число клиентов с начислением кешбэка в рамках MTC Premium. Продолжает расти число пользователей нетелеком-сервисов.

Подписчики MTC Premium также стали в большем объеме активировать промокоды у партнеров. Количество пользователей в первом квартале 2023 года на 11% выше количества активировавших коды партнеров в 2022 году.

Центр Big Data МТС и KION запустили первый в России AI-сервис управляемых рекомендаций фильмов. Это первый подобный сервис на основе нейросетей в РФ. Алгоритм состоит из двух уровней: модели для отбора кандидатов и модели ранжирования. Модель отбора кандидатов подбирает фильмы и сериалы на основе персонального выбора. Модель ранжирования оценивает релевантность каждого кандидата на основе его подборок или, наоборот, фильмов, оставшихся без внимания. В результате пользователю отдается набор наиболее релевантных рекомендаций.

ФАКТ 2

Топ-5 драйверов подписки MTC Premium по количеству привлеченных пользователей:

- 50 Гб мобильного интернета (текущая киллер-фича).
- Блокировка спам-звонков.
- Онлайн-кинотеатр KION.
- Музыкальный сервис MTC Music.
- Кешбэк.

Подписка нас связала: Предложите варианты новой киллер-фичи подписки MTC Premium

Обновление киллер-фичей

У своих истоков подписка MTC Premium представляла собой программу привилегий для клиентов МТС, которые тратят намного больше среднего, но позднее была преобразована в мультиподписку на различные сервисы экосистемы.

Интернет был в подписке на старте как очевидная привилегия, которую может предоставить телеком-оператор. Сначала это был безлимитный тариф, который впоследствии был изменен на пакет 50 Гб в связи с уходом телеком-операторов от безлимитных тарифов.

В качестве киллер-фичи как главного фактора мотивации покупки продукта МТС тестировал сервис MTC Pass, онлайн-кинотеатр KION, музыкальный сервис MTC Music, партнерские интеграции с «Белка», «Юрент», «Бери заряд».

MTC Pass представляет из себя QR-код, по которому можно было получить скидки в кафе, салонах красоты и магазинах Москвы и Санкт-Петербурга.

С августа 2022 года в подписку MTC Premium входит расширенная подписка в онлайн-кино-

театре KION. В нее включаются фильмы и сериалы от студий Sony и Universal, а также множество ТВ-каналов.

В октябре 2023 года компания замкнула списание MTC Cashback под Premium. В будущем кешбэк может стать новой киллер-фичей при наличии достаточного количества возможностей для его начисления и списания. Собственный кэшбек-сервис в МТС появился в конце прошлого десятилетия, быстро заменив собой более раннюю программу лояльности «МТС Бонус».

Цифровая экосистема объединила подписку MTC Premium и MTC Cashback. Пользователи программы лояльности получили возможность бессрочно копить кешбэк, тратить его без ограничений на любые цели и пользоваться полезными, развлекательными, контентными сервисами, скидками за покупки и заказ еды, партнерскими предложениями, а также повышенным кешбэком в рамках специальных акций.

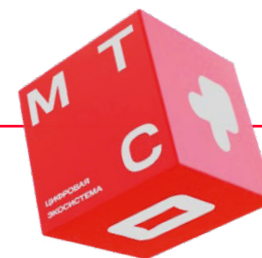
ФАКТ 3

МТС вошла в тройку крупнейших IT-компаний России по версии RAEX⁷ за 2022 год. Учитывалась суммарная выручка компаний в области информационных технологий за исследуемый период. Тренд на импортозамещение стал ключевой точкой роста. Так появились сервис бесконтактной оплаты MTC Pay, магазин приложений AppBazar, витрина отелей MTC Travel и многое другое.

ФАКТ 4

В 2022 году подписчики MTC Premium сэкономили более 24 млрд рублей. В топе у подписчиков — телеком-сервисы, развлечения и кешбэк. В среднем активные пользователи экономят с экосистемой подпиской МТС около до 19 тыс. рублей в год.

ФАКТ 5



⁷Независимое рейтинговое агентство.

Подписка нас связала: Предложите варианты новой киллер-фичи подписки MTC Premium

Приложение.

Цифровая экосистема МТС

Стратегия МТС предусматривает построение на базе основного телеком-бизнеса мультипродуктовой системы сервисов — экосистемы. Она включает несколько основных бизнес-вертикалей и направлений с централизованным управлением.

Цифровые продукты и объединяющие их с базовыми телеком-сервисами подписочные модели дополняют друг друга, привлекая новых пользователей в экосистему МТС.



M

T

CHALLENGE »

Кейс написан и опубликован
Changellenge » — ведущей
организацией по кейсам в России.

www.changellenge.com
info@changellenge.com
vk.com/changellengeglobal

Кейс создан по заказу
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»

www.mts.ru

C