

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ
ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

«SWOT-анализ продукта компании “Билайн” - Виртуальный Секретарь»

38.03.05 «Бизнес-информатика»

Выполнили:

Ахмерова Елизавета Тимуровна, ББИ2003

Иксанова Карина Рустамовна, ББИ221

Моховикова Виктория Юрьевна, ББИ221

Фадеевкова Екатерина Дмитриевна, ББИ221

Фролова Юлия Евгеньевна, ББИ224

Руководитель курсового проекта:

аспирант, приглашенный преподаватель
Фокеев Максим Александрович

Курсовой проект соответствует /

не соответствует требованиям (*нужное
подчеркнуть*)

Москва 2023

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
оригинальности текста курсового проекта

Мы:

Ахмерова Елизавета Тимуровна, ББИ2003
Иксанова Карина Рустамовна, ББИ221
Моховикова Виктория Юрьевна, ББИ221
Фадееенкова Екатерина Дмитриевна, ББИ221
Фролова Юлия Евгеньевна, ББИ224

студенты 1 и 3 курса образовательной программы бакалавриата “Бизнес-Информатика” Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему: «SWOT-анализ продукта компании “Билайн” - Виртуальный Секретарь» выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ

Подписи:

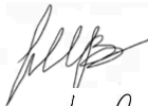
Ахмерова Елизавета Тимуровна



Иксанова Карина Рустамовна



Моховикова Виктория Юрьевна



Фадееенкова Екатерина Дмитриевна



Фролова Юлия Евгеньевна



ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект

Мы:

Ахмерова Елизавета Тимуровна, ББИ2003
Иксанова Карина Рустамовна, ББИ221
Моховикова Виктория Юрьевна, ББИ221
Фадееенкова Екатерина Дмитриевна, ББИ221
Фролова Юлия Евгеньевна, ББИ224

студенты 1 и 3 курса образовательной программы бакалавриата “Бизнес-Информатика”
Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что каждый из нас внес равноценный вклад
в курсовой проект на тему: «SWOT-анализ продукта компании “Билайн” - Виртуальный
Секретарь»

Подписи:

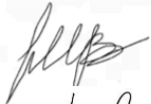
Ахмерова Елизавета Тимуровна



Иксанова Карина Рустамовна



Моховикова Виктория Юрьевна



Фадееенкова Екатерина Дмитриевна



Фролова Юлия Евгеньевна



Содержание

| | |
|--|-----------|
| Введение | 3 |
| Глава 1. Описание анализируемой компании и ее макросреды. | 5 |
| 1.1 Краткая информация о компании и услуге | 5 |
| 1.2 Описание внешней среды компании, ее основных элементов, факторов и тенденций с использованием PEST(EL) анализа, анализа пяти сил конкуренции | 6 |
| 1.2.1 PEST(EL) анализ | 6 |
| 1.2.2 Анализ 5 сил конкуренции Портера | 12 |
| 1.3 Ключевые факторы успеха компании в отрасли и сравнение по ним изучаемой компании с основными конкурентами | 18 |
| Глава 2. Первичный SWOT-анализ | 23 |
| 2.1 Матрица первичного анализа | 23 |
| 2.2 Раскрытие каждого пункта матрицы | 24 |
| Глава 3. Поэлементный SWOT-анализ | 30 |
| 3.1 Матрица поэлементного анализа | 30 |
| 3.2 Раскрытие каждого пункта матрицы и обоснование выбранного направления/направлений развития компании. | 31 |
| Библиографический список | 39 |
| Приложения | 44 |
| Приложение 1. Таблица PESTEL-анализа | 44 |

Введение

Для своего курсового проекта наша команда выбрала сервис компании “Билайн” - “Виртуальный секретарь”. Современный человек ежедневно сталкивается с необходимостью отвечать на телефонные звонки, однако часто бывает такое, что взять трубку нет возможности. Тогда на помощь приходит цифровой помощник, который не только сможет сообщить звонящему причину занятости, но и узнает цель звонка, пришлет транскрипцию разговора. Кроме того, секретарь является качественным защитником от спама и нежелательных звонков.[2]

“Билайн” входит в четверку крупнейших мобильных операторов в России. По состоянию на конец 2022 года, более 49 миллионов человек являются абонентами этой компании.[1] Уже более 20 лет оператор ведет деятельность на массовом рынке и за это время достиг немалых высот. “Виртуальный секретарь” является относительно новым сервисом компании. Он был запущен лишь в середине 2022 года, именно поэтому сейчас, на этапе своего развития услуга нуждается в качественных стратегиях.[2] В условиях постоянно меняющегося рынка важно планировать будущую деятельность, ведь успех зависит как от внутренних процессов, так и от внешних условий. Компании необходимо четко понимать свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы среды, в которой она развивается. Для того, чтобы их установить, подходит такой стратегический инструмент, как SWOT-анализ, поэтому мы считаем его выполнение для данного продукта высоко актуальным.

Цель нашего проекта – выявить и обосновать стратегию развития сервиса “Билайн. Виртуальный секретарь”, посредством анализа его сильных и слабых сторон, а также анализа возможностей и угроз внешней среды (составления матрицы SWOT)

В качестве задач мы выделили:

1. Изучение истории возникновения и развития компании.
2. Оценка внешней среды компании с использованием (PEST(EL) анализа и анализа пяти сил конкуренции М.Портера.
3. Разбор внутренней среды компании и сравнение ее с основными конкурентами с использованием анализа ключевых факторов успеха.
4. Объединение полученных сведений в матрицу первичного SWOT-анализа.
5. Выполнение поэлементного SWOT-анализа - построение расширенной матрицы SWOT, выделение стратегических альтернатив.
6. Разработка рекомендаций по актуальным стратегиям на основе полученных знаний.

Сформулировав цели и задачи проекта, мы смогли определиться с его структурой: работа состоит из введения, трех основных глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе данного курсового проекта мы сфокусируемся на описании анализируемой компании и анализе ее макросреды. Анализ макросреды выполнен посредством PEST(EL)-анализа и анализа пяти сил М.Портера. Также с помощью анализа ключевых факторов успеха выполнен разбор характеристик, определяющих конкурентную позицию компании на рынке.

Во второй главе представлен первичный SWOT-анализ “Виртуального секретаря” с раскрытием каждого пункта матрицы.

Третья глава нашей курсовой работы посвящена поэлементному SWOT-анализу с подробным раскрытием каждого элемента и выявлению стратегии развития компании на основании выполненных анализов. В ней подробно описаны приоритетные стратегии: выявлены алгоритмы реализации, определены требуемые ресурсы и ожидаемые результаты.

В библиографическом списке представлены источники первичных данных (в основном официальные сайты), из которых мы брали информацию о компании, о продукте, а также о конкурентах, их условиях и т.д. При анализе внешней среды и построении стратегических альтернатив, мы опирались на научные статьи и статистические данные. Также мы обращались к деловым изданиям, таким как РБК, Коммерсант, Ведомости и другие. Способ расположения материала в списке литературы - хронологический

Глава 1. Описание анализируемой компании и ее макросреды.

1.1 Краткая информация о компании и услуге

“Билайн” - торговая марка компании “ВымпелКом” входящей в группу компаний VEON, официальное начало ее коммерческой деятельности датируется 1 июня 1994 года. Уже летом 1995 года количество абонентов достигло 10 тысяч, что сделало “Билайн” крупнейшим оператором мобильной связи в России. Следующие несколько лет можно было наблюдать стремительный рост компании. В 1996 году 50 тысяч человек стали пользоваться ее услугами, в 1997 году это число выросло до 100 тысяч. “Билайн” стал первой российской организацией, которая смогла выйти на фондовую биржу в Нью-Йорке.

Началом освоения массового рынка стал запуск “Би+” - пакета услуг, рассчитанного на широкий круг пользователей. “Билайн” первый в России запустил услуги MMS, голосовых SMS-сообщений, а также вывел на рынок “Мобильную Почту”. В течение последних десятилетий, компания неоднократно занимала позиции в престижных мировых рейтингах: топ-10 самых дорогих брендов на рынке телекоммуникаций, топ-100 самых дорогих брендов мира, 50 ведущих европейских брендов eurobrand, топ-20 глобальных мобильных операторов, развивающих сервисы M2M и другие. Актуальный слоган “На твоей стороне” “Билайн” получил в 2021 году в результате масштабного ребрендинга. В этих словах отражена суть бренда - готовность поддерживать своих клиентов на пути к выполнению их целей и задач.

Социальные инновации являются важной частью работы компании. Уже больше 10 лет “Билайн” сотрудничает с “Лиза Алерт” - добровольческой организацией, занимающейся поиском пропавших людей. Компания создала для отряда круглосуточную горячую линию и бесплатную SMS-рассылку с информацией о текущих поисках. Еще один социально значимый проект “Билайна” - сервис Mobile Charity, разработанный совместно с фондом “Подари Жизнь”. Используя его, абоненты компании пожертвовали уже более 622,8 миллионов рублей в пользу благотворительных организаций, а общая сумма на данный момент – около 2,5 миллиардов. Среди других проектов “Билайна” - развитие инклюзивного общества Everland для поддержания качества жизни людей с инвалидностью.

В июле 2022 года “Билайн” запустил сервис “Виртуальный Секретарь”. Данный цифровой помощник создан для экономии времени пользователя и защиты от спама. Секретарь ответит на звонок, узнает цель вызова и пришлет расшифровку в Telegram-бот. На выбор клиентам представлены 4 помощника разной ценовой категории и, соответственно, различных характеристик: Дарья, Сергей, Скай и Ника - пользователь может выбрать секретаря, наиболее подходящего под его запросы. В данный момент деятельность компании в отношении “Виртуального Секретаря” направлена на выход за рамки ограничения кругом пользователей мессенджера “Telegram”, так как пока подключение возможно только через бот. Сотрудники “Билайна” непрерывно следят за статистикой подключения и использования услуги, что помогает постоянно улучшать и развивать сервис. Так, например, в январе 2023 из ассортимента был убран секретарь Крош, так как он показал наименьший отклик у пользователей.[2]

1.2 Описание внешней среды компании, ее основных элементов, факторов и тенденций с использованием PEST(EL) анализа, анализа пяти сил конкуренции

1.2.1 PEST(EL) анализ

Одним из ключевых инструментов для анализа внешней среды компании является PESTEL-анализ. Этот инструмент позволяет выявить и проанализировать ключевые внешние факторы, которые влияют на организацию в настоящем или могут оказать влияние в будущем.

Результаты данного анализа в дальнейшем будут использоваться в SWOT-анализе. Аббревиатура PESTEL означает перечисление основных факторов внешней среды, которые нужно проанализировать:

1) P - Political

факторы, связанные с политической жизнью на местном, региональном, национальном или международном уровне

2) E- Economic

Факторы, отражающие экономические аспекты и тенденции, например, изменение валютных курсов, динамика инфляций, ставок по налогам, уровня доходов населения и т.д.

3) S - Social

Факторы, связанные с социокультурными аспектами жизни, которые включают в себя изменения демографических показателей, различные тенденции в обществе, а также факторы образа жизни и ценностей населения.

4) T - Technological

Факторы внешней среды, связанные с появлением и развитием различных технологий (технологические прорывы, научные открытия, развитие технологий в отрасли и т.п.

5) E- Environmental

Факторы, связанные с изменениями в окружающей среде, природными и экологическими аспектами. В настоящий момент со стороны наблюдается тенденция на сокращение экологического следа в крупных компаний

6) L - legal

Правовые факторы, отражающие изменения в законодательстве, нормативных документах, деятельности регулирующих органов, касающихся рассматриваемой отрасли и косвенно влияющих на деятельность организации. Сюда же могут относиться факторы, связанные с ростом/снижением преступности и мерами пресечения за них

В таблице PESTEL - анализа перечислены факторы внешней среды, определены характеристики их влияния (по времени, по типу, по динамике), а также оценена относительная значимость этих факторов и описано влияние на компанию.

Сокращения, используемые в таблице представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сокращения, используемые в таблице PESTEL-анализа

| Условное обозначение | Значение |
|----------------------|---|
| Н | факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей |
| Н/Б | влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев |
| Б | сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем |
| К | кратковременно влияет (до 6ти месяцев) |
| > | влияет и увеличивает влияние |
| = | влияет с постоянной значимостью |
| < | влияет, но уменьшает влияние |
| Критические | факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей |
| Очень важные | факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в действиях компании, ее операционной структуре, но без изменения основных целей и миссии компании; |
| Важные | факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании; |
| Существенные | факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре |
| Не важные | факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию |

PESTEL - анализ представлен в таблице 2 (см. Приложение 1).

Политические факторы:

1. Уход с российского рынка иностранных приложений (в том числе приложений по защите от спама)[6]. В связи с политической ситуацией в России многие приложения стали недоступными для скачивания в AppStore и GooglePlay. В том числе приложения по защите от спама(например, Euseson). Это дает компании возможность занять нишу в связи с уходом конкурентов. Мы считаем этот фактор важным, потому что не часто возникает уход конкурентов с рынка.
2. Массовый отъезд IT - специалистов. Российская телекоммуникационная отрасль тоже страдает от массового оттока IT-специалистов. МВД оценило число недостающих IT-специалистов в 170 тыс. человек[7]. Релокация многих потенциальных сотрудников может спровоцировать проблемы в поиске кадров для

дальнейшей разработки виртуального секретаря, а также вызвать затруднения в развитии и инновациях, потому что без компетентных IT - специалистов сложно разрабатывать и внедрять технологии. Приход неопытных специалистов негативно сказывается на качестве и эффективности работы. Мы считаем этот фактор не важным, потому что наша компания не пострадала от этого. Влияние фактора уменьшается, потому что это было единоразовое действие людей.

3. Стабильность политической ситуации. Ввиду высокой степени солидарности россиян с руководством страны (согласно ВЦИОМ от 17.02.2023 уровень доверия россиян достиг 79,1%[8]), угроза гражданской войны и внутренних переворотов, беспорядков и т.д. достаточно низкая. Во время военных конфликтов или политической нестабильности бизнесу сложнее планировать свои действия и прогнозировать результаты, может быть нарушен правовой режим, что создает неопределенность и риски. Мы считаем этот фактор не существенным, потому что на данный момент очень маленький риск изменения ситуации.
4. Введение санкций на телекоммуникационное оборудование. Ряд крупных поставщиков (в частности США и ЕС) телекоммуникационного оборудования объявили о приостановке работы в России или об уходе с рынка[9]. Сузился круг потенциальных поставщиков оборудования. Ими могут стать только компании из дружественных стран (например, Китай) и их влияние может быть высоким, так как у компании не много альтернативных вариантов.
Если появятся проблемы с качеством мобильной связи, интернетом, будут ломаться вышки и возникнут перебои с главной деятельностью компании Вымпелком, то «Виртуальный ассистент», как объект, требующий внимания, уйдет на последнюю очередь. Мы считаем этот фактор существенным, потому что на основное положение компании «Билайн» сказывается на «Виртуальном секретаре». Будет наблюдаться рост фактора из-за новых санкций.

Экономические факторы:

1. Снижение покупательской способности населения РФ[10]. Если уровень дохода снижается, то люди могут быть более осторожными в своих расходах, что повлечет снижение спроса на все услуги. Также люди будут более пристально сравнивать цены на нашу услугу и на услуги конкурентами. Если Билайн не сможет предложить конкурентоспособные условия, то это приведет к оттоку клиентов. Фактор является существенным, так как Виртуальный ассистент является дополнительной услугой, не выполняющей сильно важные функции.
2. Пристальное внимание ФАС к оператором сотовой связи[11]. Федеральная антимонопольная служба может проводить проверки и расследования. В случае выявления нарушений, Билайну могут быть выписаны штрафы или требования к изменению деятельности. Возможно регулирование ценовой политики, так как ФАС может влиять на процесс установления цен. Данные ограничения влияют на прибыль компании. Этот фактор является важным и постоянным для всех российских компаний.
3. Общее количество ИП за 2022 год увеличилось на 166 054 лиц[12]. Это способствует потенциальному росту клиентской базы и открывает новые возможности для привлечения и удержания клиентов. ИП нужны эффективные

инструменты коммуникации и современная организация рабочих процессов, поскольку входящих звонков может быть очень много, а позволить себе нанять живых ассистентов может далеко не каждый, поэтому виртуальный секретарь для них может быть актуальным. При этом, так как это число является небольшой долей от всего населения страны, фактор можно отнести к несущественным и в то же время растущим.

4. Рост инфляции на 11,94% за 2022[13]. Общее повышение цен будет вызывать повышение цен на услуги компаний, так как нужно компенсировать увеличение затрат на основные потребности. Этот фактор может сказаться на финансовых ресурсах организации и возможностях инвестировать в развитие и совершенствование виртуального ассистента. Если инфляция увеличивает операционные расходы, компания будет вынуждена сократить бюджет на исследования и разработку или урезать планы по внедрению новых функций и улучшений. Исходя из данных соображений, фактор отнесен к существенным и постоянным.
5. Российский рынок становится менее привлекательным для иностранных инвесторов[14]. Из-за сложившейся ситуации компаниям необходимо адаптироваться к отсутствию старых способов получения финансирования. В таких условиях выиграет та компания, которая наиболее быстро и эффективно справится с этой проблемой. Фактор отнесен к существенным (так как это может сильно отразиться на компании) и уменьшающимся, в связи с тем, что это было однократным событием.

Социокультурные факторы:

1. Люди негативно относятся к разговору с роботом [15]. По исследованиям компании 4Service, около 45% процентов людей отрицательно относятся к роботизированным звонкам, при этом 78% предпочли бы разговор с человеком, а не искусственным интеллектом. Немаловажно и то, что люди старшего поколения преимущественно не понимают, кто ответил на их звонок: робот или человек, - это может нарушить их психологический комфорт. Мы определили этот фактор как очень важный, поскольку он значительно снижает количество потенциальных клиентов нашей услуги.
2. 20% людей – интроверты [16]. Одной из отличительных особенностей данного психологического типа людей является всяческое избегание телефонных разговоров. Для них прекрасным решением станет услуга виртуального секретаря, ведь с помощью него можно получить всю информацию о вызове, не выходя при этом из своей зоны комфорта, а получив расшифровку в текстовом формате. Данный фактор мы считаем важным потому, что он охватывает достаточный процент населения, который может войти в долю наших клиентов.
3. Снижение популярности мобильной связи [17]. В эпоху развития всевозможных мессенджеров и социальных сетей, все больше людей предпочитают текстовые сообщения вместо сотовой связи. Таким образом, людям, которые редко сталкиваются с необходимостью звонков по телефону, наша услуга становится не нужна. Со временем фактор будет только увеличивать свою значимость, поэтому он отнесен нами к категории очень важных.

4. Стремительный рост количества спам-звонков[18]. С 2021 по 2022 год количество спам-звонков россиянам возросло на 73% и составило 14% от всех звонков. При этом только каждый 10-й житель РФ не сталкивается с телефонным спамом в своей повседневной жизни. Это способствует росту спроса на услуги виртуального секретаря, ведь именно защита от нежелательных звонков является одной из основных его функций. Таким образом, данный фактор мы определили как важный и увеличивающий свое значение.
5. Тренд на цифровизацию [19]. В ходе экспертной дискуссии, организованной СИТИ НИУ ВШЭ и Фондом “Петербургская политика”, были показаны результаты исследований, доказывающих, что все больше россиян имеют положительный настрой к цифровизации. Одним из важнейших ее преимуществ люди считают возможность повышения качества повседневной жизни за счет экономии времени и сил. Рост готовности внедрять цифровые технологии среди населения повышает интерес к рынку виртуальных секретарей, что положительно сказывается на отрасли. Исходя из данных соображений, этот фактор мы отнесли к существенным.

Технологические факторы:

1. Развитие речевой аналитики [20]. Распознавание речи является основой, без которой рынок виртуальных ассистентов вообще не мог бы существовать. Это значит, что развитие сферы речевых технологий является крайне важным фактором, напрямую влияющим на развитие функционала секретарей и их качественную работу. В связи с этим в своем анализе мы отметили данный фактор как критический, увеличивающий свое значение.
2. Развитие технологий искусственного интеллекта [21]способствует совершенствованию способностей виртуальных секретарей, поскольку помогает создавать более эффективные протоколы для ответа на входящие вызовы. С использованием специальных алгоритмов упрощается обработка больших объемов информации. Таким образом, данный фактор только увеличивает свое значение с течением времени и является важным.

Экологические факторы:

1. Тренд на сокращение экологического следа [22]. Развитие этого направления становится важной составляющей корпоративной культуры. Появляются возможности внедрения энергоэффективных сетей, использования возобновляемых источников энергии. Ответственность и инновации в сфере экологии могут оказывать значительное влияние на репутацию компании ее конкурентоспособность. Фактор является не существенным, так как он оказывает только косвенное влияние на Билайн, при этом в мире наблюдается рост популярности фактора.
2. Пристальное внимание за случаями нарушения законодательства в области охраны окружающей среды [23]. Это не только добавляет лишние расходы компаниям в виде выплат крупных штрафов, но и вредит их репутации. В 21 веке все больше людей стремятся вести “зеленый” образ жизни, появляются эоактивисты, которые не оставят без внимания нарушения крупных компаний. Это значит, что организациям стоит быть особо внимательными, чтобы сохранить достоинство и

продолжать привлекать клиентов. Мы считаем фактор существенным, оказывающим равное влияние в настоящем и будущем.

3. Тенденция развития экологической политики в современном мире [24]. Чтобы следовать трендам и быть современными, компаниям важно использовать новое экологичное оборудование, которое стоит крупные суммы. Однако, в современном мире это становится больше необходимостью, а не чем-то необычным, поэтому этот фактор мы определили в категорию несущественных.

Правовые факторы:

1. Регулирование отрасли информационных технологий и связи (ИТС - отрасль). Закон о защите персональных данных. Закон о регулировании искусственного интеллекта [24]. Законы требуют строгого их соблюдения. Для этого компаниям необходимы высококвалифицированные специалисты: юристы, эксперты по информационной безопасности и другие. Это требует основательных вложений, проведения процедур по сбору согласия клиентов на обработку персональных данных, обеспечения доступа клиентов к данным или удаления по запросу. Таким образом, внимание этому существенному аспекту нужно уделять постоянно.
2. Ужесточение законов для компаний с иностранным капиталом [25] [28]. Это создает барьеры, делая положение некоторых компаний менее выгодным. В связи с тем, что фактор влияет лишь на часть отрасли, его мы определили как не важный.
3. Рост киберпреступности. Согласно исследованиям компании Positive Technologies (занимающейся кибербезопасностью), за 2022 количество киберпреступных инцидентов выросло на 20,8% (в исследовании учитывались только успешные кибератаки, которые привели к негативным последствиям для компании или частного лица)[26]. Для клиентов важно знать, что компании, которым они доверяют свои данные, делают все возможное для их защиты. Кроме того, потенциальной угрозой становится возможность блокировки работы различных частей системы в следствие особо масштабных атак. Фактор влияет на отрасль в настоящем и будет продолжать влиять в будущем, увеличивая свое воздействие, поэтому мы определили его как важный.

Вывод:

В целом, внешняя среда компании достаточно спокойна и дает много возможностей для развития, однако и угроз довольно много. Политические факторы ощутимо сказываются на деятельности компании, в основном это связано с санкциями. Эта среда нельзя назвать стабильной, поэтому утверждать, что такое влияние будет длительным мы не можем. Большинство экономических факторов мы определили как существенные. Из пяти аспектов четыре имеют негативное влияние и являются угрозами. Влияние социокультурных факторов мы оцениваем как особо важное. Они представлены различными психологическими особенностями потенциальных клиентов, а также общими тенденциями. Нельзя однозначно сказать, положительное или отрицательное влияние они имеют в целом, ведь многое зависит от индивидуальных характеристик пользователей, но возможности для развития определенно есть. Еще одним важным набором факторов становятся технологии. В современном мире улучшение речевой аналитики и развитие искусственного интеллекта происходит постоянно и напрямую влияет на качество нашей услуги и дает возможности для расширения функционала. Экологические факторы почти

не сказываются на нашем продукте. Они заключаются в следовании эко трендам и законам, но напрямую на развитие виртуальных секретарей влияния не оказывают. Правовые факторы сказываются на деятельности нашей компании, ведь она обязана следовать законодательству страны.

Таким образом, среду развития можно назвать положительной. Для того, чтобы грамотно в ней развиваться необходимо постоянно отслеживать ее изменения. Важно не забывать о существующих угрозах и корректировать свои стратегии с их учетом. Своевременная реакция способна предотвратить серьезные проблемы.

1.2.2 Анализ 5 сил конкуренции Портера

Как и PESTEL-анализ, анализ 5 сил конкуренции Портера также является очень важным инструментом для анализа внешней среды компании. В данном подразделе мы опирались на статью Майкла Портера “Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил”[5]. Суть данного инструмента Майкл Портер определяет так: “Пять сил раскрывают самые важные аспекты конкурентной среды. Кроме того, на основе их анализа можно определить сильные и слабые стороны компании: в каком положении она находится по отношению к покупателям, поставщикам, новичкам, соперникам и продуктам заменителям”[5]. Также Майкл Портер отмечает, что “знать всё о силах, которые формируют конкуренцию в отрасли, - главная предпосылка для создания стратегии. Любая компания с самого начала должна хорошо представлять себе среднюю прибыльность ее отрасли” [5].

Перейдем к анализу пяти сил:

1. Внутриотраслевая конкуренция

В сфере виртуального ассистирования отмечается очень высокий темп роста [4]. На сегодняшний день рынок можно оценить как динамично развивающийся. Значительный скачок произошел в последние пару лет: именно тогда все основные крупные игроки вывели на рынок своих виртуальных ассистентов.

В России существует несколько крупных игроков, которые примерно равны друг другу по влиятельности:

1. “Виртуальный секретарь” от Билайн (далее - ВС Билайн)
2. “Телефонный секретарь Олег” от Тинькофф (далее - ВС Тинькофф)
3. “Виртуальный секретарь ЕВА” от Мегафон (далее - ВС Мегафон)
4. “Мой помощник” от Теле2 (далее - ВС Теле2)
5. “Умный автоответчик” от СберМобайл (далее - ВС Сбер)

У всех помощников примерно схожий функционал: помощники способны отвечать на входящие звонки, вести коммуникацию вместо абонента, записывать звонки на диктофон, транскрибировать их и присылать расшифровку, а также защищать от спама и мошенничества.

Одним из главных преимуществ, которым обладают конкуренты, является ценовая политика: у некоторых из них тарифы бесплатные или с меньшей стоимостью, чем у ВС Билайн. Так, у ВС Теле2 обслуживание дешевле, чем у Билайна (Теле2 - 3 - 4 р./день), ВС

Тинькофф позволяет бесплатно ответить на первые 30 звонков в месяц, а ВС Мегафон и ВС Сбер и вовсе предоставляют бесплатные тарифы.

Также одним из критериев для сравнения виртуальных секретарей является способ подключения, а именно включен ли он как дополнительная опция в приложении компании или для него создано отдельное приложение/бот. Например, ВС Тинькофф и ВС Мегафон можно подключить непосредственно в приложении, что позволяет им не зависеть от стороннего приложения (Телеграм), чего не скажешь о ВС Билайн, который на текущий момент можно подключить только через Телеграм. Если у пользователя не установлен данный мессенджер, это будет дополнительным барьером для подключения услуги.

Еще одним фактором сравнения конкурентов является наличие ограничений на клиентскую базу. Так, ВС Сбер[53] и ВС Тинькофф доступны пользователям всех операторов связи и клиентам любых банков. Что касается ВС Билайн, ВС Теле2, ВС Мегафон – их могут подключить только абоненты соответствующего оператора, что очень ограничивает круг их потенциальных пользователей. Таким образом, у ВС Сбер и ВС Тинькофф есть уникальное преимущество – его может подключить любой человек, вне зависимости от того, каким оператором или банком он пользуется.

По части функционала виртуальные секретари особо не отличаются, поэтому какими либо уникальными конкурентными преимуществами по этому поводу никто из них не обладает. Однако у некоторых конкурентов есть уникальные преимущества в виде бесплатного пользования или отсутствия ограничений на то, кто может стать потенциальным клиентом. В целом эти преимущества не являются сложно копируемыми, однако на данный момент “Билайн” не может их перенять, поскольку рассчитывает получить дополнительную прибыль на данной услуге.

Таким образом, внутриотраслевую конкуренцию мы оцениваем на 5/6.

2. Угроза появления новых игроков на рынке

На данный момент на рынок уже вошли все крупные игроки - операторы связи и некоторые масштабные IT компании. Поэтому угроза появления новых конкурентов от более маленьких компаний низкая, так как в отрасли установились высокие барьеры входа ввиду сильной конкуренции и крупных первоначальных вложений. Объем начального капитала действительно высок, особенно для мелких компаний, у которых нет финансовой подушки безопасности и накоплений. Потребуется деньги на покупку или разработку технологий искусственного интеллекта по распознаванию и обработке речи и на обучение модели для генерации ответов бота абоненту. Также в IT сфере высокие зарплаты, а для ведения крупного проекта требуется большая команда. Поэтому войти на рынок небольшим фирмам будет непросто. Так как темп роста отрасли высокий, в скором времени вполне могут войти на рынок крупные IT компании такие, как Яндекс, OZON и т.д., которые могут занять значительную долю рынка. Это так или иначе можем рассматривать как потенциальную угрозу.

Изучив различные источники информации, можно сделать вывод о том, что эффект экономии на масштабах ведения бизнеса присутствует, так как постоянные затраты раскладываются на больший объем купленной продукции, что помогает сдерживать компаний - новичков.

Что касается доступа к каналам дистрибуции, получить доступ несложно, так как

услуга “виртуальный секретарь” распространяется в интернете (это не физический товар, для которого нужно продумывать логистику и т.д.). Для реализации дистрибуции достаточно разместить рекламу в интернете, купить рекламу у медийных личностей, отправить рассылку или вовлечь уже существующих пользователей в новый продукт компании посредством рекламы в самом приложении или на сайте компании.

Конкретных юридических ограничений на вхождение компании на рынок мы не обнаружили, однако стоит отметить, что существует такой важный фактор как конфиденциальность данных, который компании должны соблюдать. Так как виртуальный ассистент напрямую взаимодействует с личными данными пользователя – отвечает на личные звонки, ведет разговор с третьим лицом от имени абонента, транскрибирует и сохраняет звонки – компания обязана предпринимать все возможные меры по обеспечению конфиденциальности данных пользователя, вводить пользовательское соглашение[4], иначе могут случиться серьезные утечки данных, тем самым спровоцировав юридические разбирательства и суды. Компаниям необходимо уделять особое внимание данному юридическому аспекту, и если новички не смогут позволить себе этого, то им будет очень тяжело сохранять репутацию бренда.

На сегодняшний день у действующих компаний, которые укрепились в отрасли, нет сильно уникальных преимуществ в функционале виртуального секретаря, недоступных потенциальным соперникам, хотя существуют на рынке только ценовые преимущества конкурентов. Разве только более “взрослые” компании могут похвастаться своим известным брендом и накопленным опытом, который может позволить эффективнее вести бизнес.

Также стоит оценить влияние государства на отрасль. Как писал Майкл Портер, “Меры государственного регулирования могут и увеличивать, и уменьшать возможности для новичков”[5]. В нашем случае государство ни увеличивает, ни уменьшает возможности для новичков. С одной стороны, нет запретов на иностранные инвестиции, нет стандартов, которым должна следовать компания, с другой стороны нет и финансирования и субсидирования компаниям-новичкам. Поэтому можно сделать вывод о том, что органы власти не особо регулируют данную отрасль.

Таким образом, угрозу появления новых игроков мы оцениваем на 3/6.

3. Рыночная власть покупателей

Изучив деятельность продуктов отрасли, мы сделали вывод, что виртуальные секретари присутствуют преимущественно на B2C рынке. Из этого следует, что у компаний в основном мелкие покупатели: ими являются частные физические лица, пользователи услуг сотовой связи, которые способны диктовать свои условия в достаточно сильной мере, так как они могут перейти к другой компании, если наши услуги не будут их устраивать. В связи с тем, что все основные конкуренты обладают схожим пакетом услуг, пользователю легко совершить аналогичную покупку не только физически, но и психологически, так как все бренды являются узнаваемыми. Важно отметить, что есть соперники, такие как ВС Тинькофф и ВС Сбер, услугами которых можно пользоваться независимо от оператора связи или наличия конкретной банковской карты. Таким образом, возможность замены поставщика услуги высока. Кроме того, затраты на переключение не высоки, так как стоимость услуги небольшая и не требуется долгосрочная оплата

(подписка).

В результате изучения вопроса узнаваемости услуги, мы пришли к выводу о том, что покупатель недостаточно информирован о продукте, так как виртуальный секретарь - это относительно новый продукт. Многие люди пока не знают, что этот продукт из себя представляет, и, соответственно, не занимают сильную позицию при переговорах с поставщиком.

Таким образом, власть покупателей мы оцениваем на 4/6.

4. Рыночная власть поставщиков

В открытых источниках достаточно мало упоминаний о конкретных поставщиках компании “Билайн”. Самым крупным поставщиком, про которого нам известно, является компания “Huawei”, которая поставляет телекоммуникационное оборудование Билайну[9]. Этот китайский поставщик достаточно влиятелен для нашего продукта, поскольку на данный момент у российских компаний, и у Билайна в частности, не так много альтернативных вариантов для международного сотрудничества (ряд крупных поставщиков телекоммуникационного оборудования объявили о приостановке работы в России или об уходе с рынка после начала СВО), поэтому его власть может быть достаточно высока и издержки смены поставщика тоже будут высокие. А еще, так как бизнес компании Huawei не сильно зависит от нашей отрасли и нашего продукта (так как получает большую часть прибыли он по другим направлениям), он может легко отказаться от сотрудничества с нами, что также может означать сильное влияние на нас. Что касается возможности прямой интеграции, поставщики не могут интегрировать продукты нашей отрасли, потому что мы предоставляем виртуальные IT услуги, а они поставляют нам лишь оборудование для разработки и ведения телекоммуникаций.

Таким образом, власть поставщиков мы оцениваем на 3/6.

5. Угроза появления продуктов субститутов

В качестве субститута можно рассматривать человека-секретаря, услугами которого могут пользоваться средние бизнесы или отдельно взятые люди, которым поступает очень много входящих звонков (это могут быть высокопоставленные люди, медийные личности или владельцы бизнесов). Живой секретарь сильно экономит время человека: он может отвечать на все входящие звонки, фильтровать важные звонки от неважных, фиксировать поступающую информацию и доносить до человека только самое ключевое. Также он может вести организационную бытовую деятельность: записать к врачу, забронировать столик в ресторане и т.д, чего, к сожалению, пока не умеют российские виртуальные секретари. Нанять к себе на работу секретаря - это дорогое удовольствие и позволить его может не каждый, поэтому виртуальный секретарь в этом плане сильно выигрывает, ведь его стоимость невелика и услуга доступна практически каждому.

Если же рассматривать другие приложения и продукты, которые частично могут выступать субститутами виртуального секретаря, это все сервисы, которые защищают от спама. Например, защита от спам - звонков МТС “Защитник”, Автосекретарь для бизнеса от МТС [50][51], определитель номеров Тинькофф, определитель номера от Яндекса, определитель от 2Gis, приложение Kaspersky Who Calls и приложение GetContact, а также множество других сервисов, которые собирают базу данных номеров и могут

предположительно определять, полезный это звонок или спам/мошенники. Данные сервисы и услуги обладают меньшим функционалом, чем виртуальные секретари, однако частично их функции пересекаются, поэтому мы отнесли их к товарам - субститутам.

Подводя итог, угроза со стороны товаров - заменителей невелика (мы оцениваем на 2/6), поскольку либо пользователю это обойдется очень дорого (нанимать человека-секретаря), либо человек лишь частично может защитить себя от спама с помощью авто-определителей номеров. Последний случай вовсе не является гарантом защиты, поскольку часто авто-определители ошибаются, например, могут определить входящий номер как подозрительный, а на самом деле это будет полезный звонок, и тогда человек может пропустить что-то важное и не будет знать, что от него хотели, или же наоборот возьмет трубку от “нормального” номера, и ему попадутся мошенники. Виртуальный секретарь решает эту проблему, поскольку он может отвечать абсолютно на все звонки и делать транскрибирование разговора, благодаря чему пользователь точно не пропустит важные звонки и при этом не будет тратить время на нежелательные.

Таблица 3. Анализ 5 сил Портера

| Фактор | Степень влияния | Характер влияния |
|---|--|--|
| Внутриотраслевая конкуренция | 5/6 - высокая степень зависимости компании | <ul style="list-style-type: none"> - На рынке несколько крупных игроков - У некоторых конкурентов есть более дешевые тарифы или вообще бесплатные, также имеются преимущества в способе подключения или у некоторых ВС нет ограничений на использование продукта - Высокий темп роста отрасли, рынок динамично развивающийся - На рынке продукция разных фирм не имеет сложно копируемых конкурентных преимуществ |
| Угроза появления новых игроков на рынке | 3/6 - степень зависимости компании ниже среднего | <ul style="list-style-type: none"> - Низкая угроза появления конкурентов от более маленьких компаний, так как высокие барьеры входа (сильная конкуренция, большие денежные первоначальные вложения). Известные ИТ компании могут стать серьезными конкурентами - Эффект экономии от масштаба имеется - Доступ к каналам дистрибуции не труден - Для вхождения компании на рынок требуется обеспечение конфиденциальности пользователей - У действующих игроков на рынке нет сильно уникальных конкурентных преимуществ, функционал всех продуктов похож друг на друга. Однако некоторые компании имеют ценовые преимущества - Органы власти не особо регулируют данную отрасль |

| | | |
|--|--|---|
| Рыночная власть покупателей | 4/6 - степень зависимости компании выше среднего | <ul style="list-style-type: none"> - Компании преимущественно работают на B2C рынке - Клиенты могут диктовать свои условия покупки в достаточно сильной мере - У компании преимущество мелкие покупатели - Покупателям легко совершить покупку в другом месте, возможность перехода к конкурентам высока - Затраты на переключение не высоки - Покупатель недостаточно информирован о продукте |
| Рыночная власть поставщиков | 3/6 - степень зависимости компании ниже среднего | <ul style="list-style-type: none"> - На данный момент не так много альтернативных поставщиков для международного сотрудничества - Издержки смены поставщика могут быть высоки для компании - Поставщик не осуществляет прямую интеграцию |
| Угроза появления продуктов-субститутов (заменителей) | 2/6 - низкая степень зависимости компании | <ul style="list-style-type: none"> - Полностью заменить товар невозможно, но возможна частичная замена: например, автоопределители номеров, которые защищают от спама. Но данные субституты не отличаются в лучшую сторону, так как они часто ошибаются, к тому же у них в принципе меньший функционал - Также субститутом можно считать живого человека-секретаря, который может делать всё, что и виртуальный секретарь, и даже больше. Однако это очень дорогостоящая услуга, которую мало кто может себе позволить, поэтому в нашем ценовом сегменте мы не рассматриваем этот субститут как значительную угрозу |



Рисунок 1. Результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера (лепестковая диаграмма).

Вывод:

Подводя итоги анализа Пяти сил, можно утверждать, что для ВС Билайн не представляет угрозы появление товаров субституты, так как субституты способны только частично заменить услугу (оценка степени влияния 2/6).

Компания в значительной степени зависит от рыночной власти поставщиков и угрозы появления новых игроков на рынке (степень зависимости компании ниже среднего 3/6). В первом случае угрозой для продукта является отсутствие большого количества поставщиков оборудования ввиду политической ситуации, а во втором - отсутствие сильно уникальных конкурентных преимуществ у действующих игроков, в то время как некоторые большие ИТ компании еще не зашли на рынок виртуальных секретарей. А вот мелкие компании не предоставляют угрозу, так как для них барьер входа на рынок может оказаться слишком высок.

Сильное влияние на секретаря оказывает рыночная власть покупателей (степень зависимости компании выше среднего 4/6), поскольку покупатели могут диктовать свои условия ввиду того, что им легко совершить покупку в другом месте, и затраты на переключение не высоки.

Наиболее сильное влияние на ВС Билайн оказывает внутритраслевая конкуренция (5/6 - высокая степень зависимости компании), поскольку у всех основных конкурентов очень схожий функционал, и каждая компания очень активно борется за свою долю рынка.

1.3 Ключевые факторы успеха компании в отрасли и сравнение по ним изучаемой компании с основными конкурентами

Для понимания сильных и слабых сторон “Виртуального секретаря”, мы выделили ключевые факторы успеха по отрасли (См. таблицу 4)

Таблица 4. Анализ ключевых факторов успеха.

| № | Что хотят получить клиенты? | Как компании выживают в конкурентной борьбе? | Ключевые факторы успеха |
|---|-----------------------------|--|-------------------------|
|---|-----------------------------|--|-------------------------|

| | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | Экономия личного времени за счет использования виртуального секретаря | Секретарь отвечает на все неудобные для клиента звонки, присылает скрипт телефонного разговора, спрашивает, нужно ли перезвонить позже. То есть помогает избежать разговоров с мошенниками и не пропустить важную информацию от коллег или друзей, сможет ответить одновременно на несколько входящих звонков. Таким образом, работая с виртуальным секретарем, клиенты экономят большое количество времени. | Качественный продукт, работающий без перебоев, стремление оказать помощь клиенту и не подвести его в важной ситуации. Забота и внимание к клиенту посредством экономии его личного времени. |
| 2 | Простое, понятное и быстрое подключение услуги | Подключение с использованием бота в Телеграме занимает не больше 3 минут. В скором времени для подключения нужно будет только приложение Билайн, у компании уже есть большой штат разработчиков, которые работают над удобным использованием виртуального секретаря непосредственно внутри приложения оператора. Есть возможность поговорить с секретарем перед подключением услуги, чтобы понять, как он работает. | Простое и понятное подключение услуги без лишних звонков. Если все-таки самостоятельно сделать это не получается, работает команда службы поддержки, готовая в любой момент ответить на все вопросы. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 3 | Индивидуальная настройка виртуального секретаря | У каждого клиента есть возможность выбрать голос виртуального секретаря, всего есть 4 варианта. Также можно написать свой скрипт, с которого секретарь будет начинать каждый диалог со звонящим. И кроме этого, можно настроить те условия включения, которые будут удобны одному конкретному клиенту. | Удобный сервис с широким функционалом, наличие индивидуальных настроек, учитывающих все возможные потребности и желания клиента. |
| 4 | Пользование услугами с минимальными затратами или полностью бесплатное | Начальная цена использования – 2 руб/день, максимальная – 10 руб/день, что все равно немного, так как максимальная стоимость – 300 руб/месяц. При этом есть бесплатный пробный период 7 дней. | Адекватная стоимость, которая не вызовет у клиента излишних сомнений или размышлений перед подключением услуги. |
| 5 | Конфиденциальность персональных данных | В компании регулярно проводится контроль защищенности и сохранности персональных данных пользователей. Также не прекращается работа над шифрованием всей личной информации. Каждый сотрудник при устройстве на работу в компании подписывает договор о неразглашении персональных данных. | Поддержание безупречного имиджа продукта компании без случаев утечки данных и других подобных конфликтов. |

Ниже приведена оценка анализируемой компании по КФУ в сравнении с конкурентами

Таблица 5. Сравнение с конкурентами по ключевым факторам успеха.

| | Билайн | Мегафон | Тинькофф | Теле2 | Сбер |
|-------|--------|---------|----------|-------|------|
| КФУ-1 | +++ | +++ | ++ | +++ | +++ |

| | | | | | |
|-------|-----|-----|----|-----|-----|
| КФУ-2 | +++ | +++ | ++ | +++ | ++ |
| КФУ-3 | +++ | ++ | ++ | - | ++ |
| КФУ-4 | - | +++ | ++ | - | +++ |
| КФУ-5 | - | - | - | - | - |

Раскрытие каждого пункта КФУ в сравнении с компаниями-конкурентами:

1. Качественный продукт, работающий без перебоев, стремление оказать помощь клиенту и не подвести его в важной ситуации. Забота о клиенте и внимание к нему посредством экономии его личного времени.

Первым и одним из основных преимуществ на рынке виртуальных помощников является качество предоставляемых услуг. Оно определяет желание клиента продолжать пользоваться выбранным сервисом.

Мы подключили секретаря Билайна и каждой компании-конкурента на пробный период, чтобы проверить, действительно ли они работают так, как это описано на официальных сайтах компаний. Все компании “прошли проверку”, никаких сложностей в работе с виртуальным секретарем не возникло. Если еще перед подключением возникали какие-то вопросы, то представители всех компаний оперативно реагировали и помогали нам с ними разобраться.

Также немаловажным параметром является наличие широкого функционала. Все секретари кроме ВС Тинькофф присылают скрипт телефонного разговора ассистента в Телеграм. Поэтому у ВС Билайн, ВС Мегафон, ВС Теле2 и ВС Сбер этот фактор присутствует в высокой степени, а у ВС Тинькофф - в средней, так как скачивание отдельного приложения для пользования услугами виртуального секретаря это неудобно [46][47].

2. Простое и понятное подключение услуги без лишних звонков. Если все-таки самостоятельно сделать это не получается, работает команда службы поддержки, готовая в любой момент ответить на все вопросы.

Перед подключением виртуального секретаря компании разрешают своим потенциальным клиентам попробовать поговорить с ним, чтобы понять, как он работает. Такую возможность предоставляют все, кроме ВС Сбер.

У всех конкурирующих компаний, кроме ВС Тинькоффа и ВС Мегафона, настроено удобное подключение услуги виртуального ассистента через Телеграм-бота, которое занимает всего около 2-3 минут. Но Тинькофф подключает через свое приложение, которое нужно отдельно скачивать, если человек не пользуется этим банком, а ассистента Мегафона можно подключить через сайт.

Таким образом, у ВС Тинькофф и ВС Сбер этот фактор присутствует в средней степени, а у остальных - в высокой.

3. Удобный сервис с широким функционалом, наличие индивидуальных настроек, учитывающих все возможные потребности и желания клиента.

- У ВС Билайн есть 4 разных голоса ассистентов, возможность написания индивидуального скрипта, с которого будет начинаться диалог с секретарем, а также настройка условий включения секретаря. Всего есть три таких условия: если человек не поднимает трубку в течение долгого времени, если он вне зоны доступа сети или если он сбрасывает трубку.
- У ВС Мегафон есть 2 голоса (мужской и женский), есть настройки включения виртуального секретаря и нет возможности написать скрипт для ответа [49].
- У ВС Тинькофф есть только один голос, есть возможность написать скрипт и настройки включения виртуального секретаря.
- У ВС Сбер можно написать скрипт, голос один, настройки включения есть.\
- У ВС Теле2 есть три голоса, скрипта нет, настроек включения нет, срабатывает только при сбросе звонка [48].

Таким образом, у ВС Теле2 этот фактор отсутствует, у ВС Мегафон, ВС Тинькофф и ВС Сбер присутствует в средней степени, а у ВС Билайн - в высокой.

4. Адекватная стоимость, которая не вызовет у клиента излишних сомнений и размышлений перед подключением услуги.

Виртуальные секретари Мегафона и Сбера - полностью бесплатные и работают без ограничений. У Тинькоффа тоже бесплатный, но есть ограничение - секретарь Олег отвечает только на 30 звонков в месяц. Если нужно больше - предлагается купить подписку.

У Билайна минимальная стоимость секретаря 2 рубля в сутки, а максимальная - 10 рублей в сутки. Все зависит от выбранного ассистента - все они немного отличаются голосу, характеру и манере. У Теле2 стоимость варьируется в пределах 3-4 рублей и также зависит от выбранного секретаря. У обеих компаний есть бесплатный пробный период использования - 7 дней.

Таким образом, этот фактор отсутствует у ВС Билайн и ВС Теле2, присутствует в средней степени у ВС Тинькофф и в высокой - у ВС Сбер и ВС Мегафон.

5. Поддержание безупречного имиджа продукта компании без случаев утечки данных и других подобных конфликтов.

Сотрудники каждой из конкурирующих компаний при устройстве на работу подписывают договор о неразглашении персональных данных клиентов. Также все мобильные операторы не прекращают работу над шифрованием данных, так как при повышенном количестве киберпреступлений и различных утечек данных в сети это делать просто необходимо. Конкретно про утечку данных из работы виртуальных секретарей анализируемых компаний информации никакой нет, что для них большой плюс. Но про различные утечки информации в этих компаниях в целом существует большое количество статей. Например:

- Случаи утечек в “Билайн”[40][41]
- Случаи утечек в “Мегафон”[42]

- Случаи утечек в “Тинькофф”[37][38][44]
- Случаи утечек в “Теле-2”[36][45]
- Случаи утечек в “Сбер”[34][35]

То есть потенциальные клиенты виртуальных секретарей могут испытывать недоверие к компаниям и, соответственно, переживать о защищенности своих данных, что может негативно повлиять на их решение о подключении ассистента.

Таким образом, у всех компаний этот фактор отсутствует, и им точно нужно будет еще поработать над этой проблемой.

Вывод:

Подводя итоги, нужно сказать, что Билайн занимает устойчивое положение на рынке. Лидером рынка можно считать Мегафон, так как по первым трем факторам успеха он лидирует на рынке виртуальных секретарей. Билайн уступает Мегафону в цене, но зато у него более разнообразный выбор голоса виртуального секретаря (самое высокое количество среди конкурентов). Остальные компании-конкуренты пока не дотягивают до уровня Мегафона.

Глава 2. Первичный SWOT-анализ

2.1 Матрица первичного анализа

В предыдущей главе мы выполнили анализ внешней среды посредством PESTEL - анализа и анализа 5 сил конкуренции, а также выделили ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. На результаты вышеперечисленных анализов мы будем опираться при построении первичной матрицы SWOT.

SWOT-анализ – это стратегический инструмент, применяемый для анализа сильных, слабых сторон компании, а также для анализа возможностей и угроз внешней среды.

Аббревиатура SWOT означает:

S – Strengths (сильные стороны)

W – Weaknesses (слабые стороны)

O – Opportunities (возможности)

T – Threats (угрозы).

Первичная матрица SWOT представлена в таблице ниже

Таблица 6. Первичный SWOT-анализ.

| S (сильные стороны) | W(слабые стороны) |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Хорошая репутация бренда Билайн на рынке2. Быстрое и понятное подключение услуги3. Индивидуальная настройка параметров для пользователя (голос ассистента, условия работы, приветственная фраза)4. Высокое качество распознавания речи5. Вариативность голосов (4 штуки) - 3 женских и 1 мужской6. Секретарь может принять несколько звонков одновременно7. Широкая клиентская база Билайна8. Хорошая клиентоориентированность | <ol style="list-style-type: none">1. Ограничение кругом пользователей Телеграма и пользователей Билайн2. Цена услуги выше, чем у конкурентов (непривлекательно для клиентов)3. Виртуальный ассистент не может выполнять поручения пользователя (например, записать к врачу/забронировать стол в ресторане)4. Недостаточная узнаваемость продукта (не хватает рекламной кампании продукта)5. Недостаточная защищенность конфиденциальных данных (есть случаи утечек) |
| О(возможности) | Т(угрозы) |
| <ol style="list-style-type: none">1. Уход с российского рынка иностранных приложений (в том числе приложений по защите от спама), увеличение спроса на российский софт на 300%2. Потенциальное расширение количества клиентской базы за счет увеличения | <ol style="list-style-type: none">1. Снижение популярности мобильной связи2. Уменьшение кол-ва потенциальных поставщиков телекоммуникационного оборудования из-за ухода крупных поставщиков с рынка3. Снижение спроса на услугу ввиду смены |

| | |
|---|--|
| кол-ва ИП за 2022. 3. Тенденция к закрытости, люди всё меньше общаются по телефону (20% людей интроверты) 4. Рост телефонного мошенничества и спама 5. Развитие речевой аналитики и технологий искусственного интеллекта, тренд на цифровизацию 6. Рост популярности социальных сетей и мессенджеров в том числе Телеграма, тренд на цифровизацию | фокуса абонентов на товары первой необходимости (покупательская способность населения сильно упала) 4. Падение уровня инвестиций ввиду того, что российский рынок стал менее привлекательным для иностранных инвесторов 5. Появление более сильных конкурентов с более выгодными условиями для клиента (Например, OZON и Яндекс) 6. Ужесточение законов для компаний с иностранным капиталом 7. Рост киберпреступности и утечек данных в отрасли 8. Угроза нехватки кадров в связи с массовым оттоком ИТ-специалистов 9. Тенденция оттока абонентов Билайн на 9,3% (за 2022г.) |
|---|--|

2.2 Раскрытие каждого пункта матрицы

Рассмотрим каждый пункт матрицы подробнее:

Сильные стороны “Билайн-виртуальный секретарь” (S)

Сильные стороны мы сформировали, основываясь на результатах анализа КФУ и сравнения с конкурентами.

1. Хорошая репутация бренда Билайн на рынке

Билайн - крупная телекоммуникационная компания с 44,8 млн абонентов (на конец 2022 года [55]). По последним исследованиям, Билайн лидирует по стабильности и непрерывности мобильного интернета на Большой кольцевой линии в Москве (по данным Телеком Дейли[56]), а также по качеству и телефонной связи в Санкт-Петербурге (исследование DMTel[57]). Хорошая репутация бренда на рынке способствует доверию клиентов ко всем его новым продуктам. Именно поэтому мы считаем хорошую репутацию Билайна сильной стороной “Виртуального секретаря”

2. Быстрое и понятное подключение услуги

Эмпирическим методом мы выяснили, что подключение ВС Билайн занимает не больше 5 минут. Телеграм-бот понятным и простым языком объясняет пользователю, как пошагово подключить услугу.

3. Индивидуальная настройка параметров для пользователя

ВС Билайн предоставляет пользователю возможность настроить параметры секретаря под себя. Как мы уже писали, можно выбрать один из четырех возможных голосов, написать текст для приветственной фразы, а также настроить условия включения услуги.

4. Вариативность голосов

Вариативность голосов - сильная сторона ВС Билайн, поскольку у пользователя есть возможность выбрать один из четырёх голосов, при этом имеется как мужской, так и женский голос. Кроме этого, у каждого секретаря своя манера общения и характер, что является плюсом, потому что у разных пользователей могут быть разные потребности по выбору голоса. По сравнению с конкурентами, у Билайн самое большое число возможных голосов.

5. Высокое качество распознавания речи

На собственном опыте мы проверили, насколько хорошо ВС Билайн распознает речь: на телефон одного из нас мы установили ВС Билайн, а с телефона другого участника мы позвонили и передали некоторую информацию, после чего ВС прислал транскрипцию звонка и мы убедились, что секретарь всё записал верно. Несмотря на то, что во время эксперимента мы находились в шумном месте, качество распознавания было на высоте: в расшифровке практически не было ошибок.

6. Секретарь может принять несколько звонков одновременно

ВС Билайн способен принять сразу несколько звонков, что является большим плюсом, если у пользователя большой поток входящих звонков и сам он не успевает на них своевременно отвечать.

7. Широкая клиентская база Билайна

Билайн - крупная телекоммуникационная компания с 44,8 млн абонентов (на конец 2022 года [55]).

8. Хорошая клиентоориентированность

Основная ценность "Билайна", отраженная в слогане "На твоей стороне", – поддерживать своих клиентов на всём пути их пользовательского опыта. Успешное достижение этой миссии доказывается высоким индексом NPS (Net Promoter Score – индексом потребительской лояльности). Согласно исследованиям аналитического агентства UBS Evidence Lab [59], у "Билайн" он составляет 25%., что является достаточно высоким показателем.

Слабые стороны “Билайн-виртуальный секретарь”(W)

Выделяя слабые стороны, мы также основывались на результатах анализа КФУ и сравнения с конкурентами.

1. Ограничения на круг пользователей

Этот фактор является слабой стороной ВС Билайн, поскольку его можно подключить исключительно через “Телеграм”. То есть круг потенциальных пользователей сужен до пользователей этого приложения (если у человека нет “Телеграма” - он не сможет воспользоваться услугой секретаря)

Еще одно ограничение на круг пользователей состоит в том, что услуга Виртуального секретаря доступна исключительно пользователям Билайн (в отличие от ВС Тинькофф или ВС Сбер, которые доступны всем людям), это также сильно сужает клиентскую базу.

2. Услуга имеет не привлекательную для клиента стоимость

В сравнении с конкурентами, у ВС Билайн не такая привлекательная стоимость: у конкурентов есть более дешевые тарифы или вовсе бесплатные.

3. Виртуальный ассистент не может выполнять поручения пользователя

На данный момент ВС Билайн не может выполнять поручения пользователя и звонить вместо клиента. Ввиду того, что многие люди не любят говорить по телефону, когда нужно записаться к врачу или забронировать стол в ресторане, при этом многие заведения еще не предоставляют возможности онлайн-записи или онлайн-брони, эта возможность была бы очень актуальной для пользователей. Данная функция уже существует у мировых лидеров - например, в 2018 году Google анонсировал[60] функцию Google Duplex, которая может сделать любые заказы по телефону: забронировать столик в ресторане, купить билеты, заказать пиццу или новые кроссовки. При этом голос ассистента звучит очень естественно и натурально. На российском рынке только голосовой помощник “Сбер Салют” может выполнять подобные функции (как отмечается на сайте Сбера[61], помощник может “заказать продукты, записать к врачу или в салон красоты, перевести деньги или оплатить мобильную связь”). ВС Билайн пока так не может, поэтому данный фактор можно назвать его слабой стороной.

4. Недостаточная узнаваемость продукта

Виртуальный секретарь – недостаточно узнаваемый продукт компании Билайн, даже среди абонентов Билайн большое количество людей не знают о существовании этой услуги. Не хватает рекламной кампании продукта.

5. Недостаточная защищенность конфиденциальных данных

У компании Билайн уже случались инциденты утечки данных, что очень плохо может сказаться на имидже Виртуального секретаря.

Возможности внешней среды(О)

Возможности внешней среды мы выделили, опираясь на PESTEL-анализ и анализ 5 сил.

1. Уход с российского рынка иностранных приложений, увеличение спроса на российский софт на 300%

После ухода иностранных приложений и увеличения спроса на российский софт на 300%, открылись ниши для развития функционала виртуального секретаря. Например, вышеупомянутый Google Duplex, умеющий вместо пользователя совершать звонки в любые организации, не работает в России (его можно подключить только в США, Аргентине, Австралии, Бразилии, Канаде, Чили, Колумбии, Франции, Индии, Японии, Мексике, Новой Зеландии, Перу, Испании, Великобритании и Венесуэле). Другие мировые игроки в этой отрасли (Alexa от Amazon, Siri от Apple[62]) также не реализуют эти функции на российском рынке. Именно поэтому спрос на российские приложения с похожим функционалом будет только возрастать и нужно использовать открывающиеся возможности для развития секретаря.

2. Потенциальное расширение количества клиентской базы за счет увеличения кол-ва ИП за 2022.

Поскольку общее количество ИП за 2022 год увеличилось на 166 054 лиц[12], перед секретарем открываются возможности расширения клиентской базы. Как мы уже писали PESTEL-анализе, индивидуальным предпринимателям может поступать много звонков, а живого секретаря может позволить себе не каждый, именно поэтому виртуальный

секретарь может быть востребованным в этом сегменте пользователей.

3. Тенденция к закрытости, люди всё меньше общаются по телефону

На данный момент существует тенденция к закрытости – люди всё меньше хотят разговаривать по телефону, именно поэтому функции виртуального секретаря будут всё более востребованными, ведь благодаря ему можно не отвечать на звонки и читать транскрипции разговоров в удобном, текстовом формате.

4. Рост телефонного мошенничества и спама

С 2021 по 2022 год количество телефонного спама россиянам выросло на 73%, что стимулирует повышение спроса на услуги виртуального секретаря, поскольку одна из основных его функций - это защита от спама.

5. Развитие речевой аналитики и технологий искусственного интеллекта

В последние годы технологии по распознаванию речи очень стремительно развиваются, и это напрямую влияет на развитие виртуальных секретарей. На данный момент виртуальные секретари допускают ошибки в распознавании речи, но в скором времени кол-во ошибок будет минимизироваться. Развитие технологий искусственного интеллекта будет способствовать более точным ответам секретарей.

6. Рост популярности социальных сетей и мессенджеров, в том числе Телеграма, тренд на цифровизацию.

Растущая популярность социальных сетей и мессенджеров, в том числе Телеграма, дает виртуальному секретарю возможность использовать инструменты данных приложений для реализации своих функций, а также налаживать через них каналы продвижения.

Угрозы внешней среды(Т)

Угрозы внешней среды мы выделили, опираясь на PESTEL-анализ и анализ 5 сил.

1. Снижение популярности мобильной связи

Всё меньше людей пользуются мобильной связью, отдавая предпочтение мессенджерам и социальным сетям, и это становится угрозой для виртуального секретаря, поскольку если люди не совершают звонки и им никто не звонит, услуги виртуального секретаря им будут не актуальны.

2. Уменьшение кол-ва потенциальных поставщиков телекоммуникационного оборудования из-за ухода крупных поставщиков с рынка

В 2022 году ряд крупных поставщиков телекоммуникационного оборудования из США и Европы приостановили работу в России, соответственно у российских мобильных операторов в целом, и у Билайна в частности, сужается круг потенциальных поставщиков. На данный момент Билайн сотрудничает с Huawei, и если этот поставщик тоже уйдет с рынка, то у Билайна могут быть серьезные проблемы с поиском альтернатив (к тому же, затраты на переход очень высокие) и развитие виртуального секретаря будет совсем не в приоритете компании.

3. Снижение спроса на услугу ввиду смены фокуса абонентов на товары первой необходимости

Покупательская способность населения сильно упала, и это становится угрозой для виртуального секретаря, ведь его услуги могут быть не востребованы в условиях того, что у большого количества россиян фокус сменился на товары первой необходимости.

4. Падение уровня инвестиций ввиду того, что российский рынок стал менее привлекательным для иностранных инвесторов

Падение уровня инвестиций является большой угрозой для виртуального секретаря Билайн, поскольку для развития продукта ему необходимо дополнительное финансирование.

5. Появление более сильных конкурентов с более выгодными условиями для клиента

Появление более сильных конкурентов может стать сильной угрозой для ВС Билайн. В последние годы экосистема цифровых продуктов от компании “Яндекс” охватила почти все сегменты потребительского спроса и продолжает завоевывать новые рынки. В скором времени “Яндекс” может захотеть выйти и на рынок виртуальных секретарей. У данной компании уже разработан голосовой помощник “Алиса”, функционал которого постоянно расширяется по сей день. Также у “Яндекса” есть услуга автоопределения номера. Если “Яндекс” создаст отдельный продукт, соединяющий функции голосового помощника и определителя номеров, при этом имея возможность продавать его сильно дешевле ввиду эффекта масштаба, он может завоевать большую долю рынка и вытеснить ВС Билайн и других конкурентов.

6. Ужесточение законов для компаний с иностранным капиталом

Например, с 2023 года в госзакупках не смогут участвовать компании, у которых более 10% прямого или косвенного иностранного владения. Этот закон и подобные другие законы, имеющие тенденцию ужесточения, представляют угрозу для Билайн, поскольку у него сужается пространство для ведения деятельности.

7. Рост киберпреступности и утечек данных в отрасли

Рост киберпреступности и утечек данных является большой угрозой для ВС Билайн, поскольку чем больше утечек данных будет происходить, тем меньше доверие будет к бренду Билайн. ВС Билайн сохраняет и транскрибирует все входящие звонки абонента, тем самым собирает конфиденциальные данные о пользователе. Эти данные могут быть интересны злоумышленникам, поэтому чтобы обезопасить себя от этой угрозы, разработчикам ВС Билайн необходимо больше внимания уделять защищенности данных.

8. Угроза нехватки кадров в связи массового оттока ИТ специалистов

В связи с политическими событиями, в 2022 году произошел массовый отток молодого ИТ-специалистов, что является угрозой для ВС Билайн, поскольку для разработки продукта необходимы человеческие ресурсы в виде ИТ-специалистов

9. Тенденция оттока абонентов Билайн на 9,3%

Количество абонентов Билайн снижается уже несколько лет подряд, что следует из финансовых отчетностей компании. В 2020 году база “Билайна” сократилась на 8,7%, в 2021 году – на 0,9%, а в 2022 году – сразу на 9,3% (до 44,8 млн человек)[55]. Эта тенденция вызывает большие опасения: чем меньше абонентов Билайн, тем меньше количество потенциальных пользователей виртуального секретаря, ведь данная услуга распространяется только на абонентов.

Вывод по SWOT-анализу:

ВС Билайн занимает устойчивое положение на рынке ввиду своих сильных сторон: очень удобное и понятное подключение, возможность индивидуальной настройки, самый широкий выбор голосов среди конкурентов, высокое качество распознавания речи. К тому же, у бренда “Билайн” хорошая репутация на рынке и высокий индекс потребительской лояльности (25%), что положительно влияет на имидж ВС Билайн. Конечно, у продукта имеются и слабые стороны, такие как: непривлекательная для клиента стоимость, ограничение кругом пользователей Телеграма, отсутствие функции выполнения поручений, недостаточная узнаваемость продукта. Все эти слабые стороны можно превратить в сильные, в случае если продукт будет дальше финансироваться и развиваться.

Что касается возможностей внешней среды, открывающихся перед ВС Билайн, их достаточно много, из основных – повышение спроса на российский софт, рост телефонного мошенничества и спама, развитие речевой аналитики и технологий ИИ. В целом, среда очень благоприятна для развития продукта. Угроз внешней среды тоже много, но почти все из них так или иначе являются следствием напряженной политической обстановки в России и в мире и влияют не только на виртуального секретаря, но и на бизнесы в России в целом. В течение нескольких лет ситуация может сильно улучшиться, тем самым множество угроз перестанут оказывать влияние на ВС Билайн.

Глава 3. Поэлементный SWOT-анализ

3.1 Матрица поэлементного анализа

Таблица 7. Поэлементный SWOT-анализ.

| | Сильные стороны - S | Слабые стороны - W |
|--|--|--|
| | 1. Хорошая репутация бренда Билайн на рынке 2. Быстрое и понятное подключение услуги 3. Индивидуальная настройка параметров для пользователя 4. Высокое качество распознавания речи 5. Вариативность голосов 6. Секретарь может принять несколько звонков одновременно 7. Широкая клиентская база Билайна 8. Хорошая клиентоориентированность | 1. Ограничение кругом пользователей Телеграма и пользователей Билайн 2. Цена услуги выше, чем у конкурентов 3. Виртуальный ассистент не может выполнять поручения пользователя 4. Недостаточная узнаваемость продукта 5. Недостаточная защищенность конфиденциальных данных |
| Возможности - O | Стратегии SO | Стратегии WO |
| 1. Увеличение спроса на российский софт на 300% 2. Потенциальное расширение количества клиентской базы за счет увеличения кол-ва ИП за 2022. 3. Тенденция к закрытости. Люди не хотят общаться по телефону (20% людей интроверты) 4. Рост телефонного мошенничества и спама 5. Развитие речевой аналитики и технологий искусственного интеллекта, тренд на цифровизацию 6. Рост популярности социальных сетей и | SO1: S3S6O2O5 - выход на рынок B2B, развитие функционала для бизнеса SO2: S1S2O2 - таргетированная реклама для ИП - участие в бизнес-форумах SO3: S8O5 - внедрение функции секретаря с голосом клиента | WO1: W2W4O6 - активное ведение социальных сетей, использование их как рекламные площадки и трансляция качества продукции, объяснение стоимости выше конкурентов WO2: W1O6 - продолжаем использовать Телеграм для подключения, не переходим полностью в приложение WO3: W4O5 - создание контента освещающего работу с технологиями |

| | | |
|---|--|---|
| мессенджеров в том числе Телеграма | | речевой аналитики и технологий искусственного интеллекта |
| Угрозы - Т | Стратегии ST | Стратегии WT |
| 1. Снижение популярности мобильной связи 2. Уменьшение кол-ва потенциальных поставщиков телекоммуникационного оборудования 3. Снижение спроса на услугу ввиду смены фокуса абонентов на товары первой необходимости 4. Падение уровня иностранных инвестиций 5. Появление более сильных конкурентов с более выгодными условиями для клиента 6. Ужесточение законов для компаний с иностранным капиталом 7. Рост киберпреступности и утечек данных в отрасли 8. Угроза нехватки кадров в связи массового оттока ИТ-специалистов 9. Тенденция оттока абонентов Билайн на 9,3% | ST1: S1T1 - коллаборация с популярными блогерами на бартерной основе ST2: S1T4T6 - привлечение российских инвесторов ST3: S1S7T5 - расширение функционала секретаря за счет добавления функции выполнения поручений | WT1: W1T5 - повышение конкурентоспособности за счет снятия ограничения кругом пользователей Билайн WT2: W2T3T9 - акцент на удержание уже имеющейся доли рынка за счет специальных предложений постоянным клиентам WT3: W1T9 - расширение потенциальной клиентской базы за счет добавления возможности установить услугу через приложение, а не только через Телеграм |

3.2 Раскрытие каждого пункта матрицы и обоснование выбранного направления/направлений развития компании

На основе матрицы SWOT-анализа мы выделили следующие стратегические альтернативы:

Стратегические альтернативы SO - внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями.

SO1: S3S6O2O5 - выход на рынок B2B, развитие функционала для бизнеса.

В данной стратегии мы связали два фактора. Из анализа 5 сил мы выяснили, что ВС Билайн преимущественно работает на B2C рынке, из PESTEL-анализа мы взяли фактор увеличения кол-ва ИП за 2022 год. Мы предлагаем развивать B2B направление, поскольку

уже сейчас ВС Билайн обладает достаточным функционалом, чтобы стать помощником предпринимателя, а развитие алгоритмов искусственного интеллекта и совершенствование ответов секретаря сделает пользовательский опыт еще лучше. Выход на B2B рынок может стать новой большой перспективой и отличным вектором развития.

SO2: S1S2O2 - таргетированная реклама для ИП - участие в бизнес-форумах.

Как уже было отмечено в анализе 5 сил Портера, пользователи ВС Билайн недостаточно информированы о продукте. А рост числа ИП может означать расширение потенциальной клиентской базы. Но чтобы потенциальные клиенты узнали о нашем продукте, стоит запустить таргетированную рекламу, направленную на предпринимателей. Одним из вариантов её реализации является рекламирование в рамках бизнес-форумов и стартап-конференций.

SO3: S8O5 - внедрение функции секретаря с голосом клиента.

Стратегия выбрана приоритетной и подробно описана ниже.

Стратегические альтернативы ST - внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами.

ST1: S1T1 - коллаборация с популярными блогерами на бартерной основе.

По данным исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ)[32], которое охватило более 40 российских регионов, по состоянию на 2022 год более 53% опрошенных доверяют информации, которую транслируют блогеры в своих социальных сетях, а также 70% респондентов хотя бы один раз приобретали товар, который увидели в рекламе у блогера. Таким образом, коллаборация с популярным блогером, у которого целевая аудитория - молодежь, может стать мощным инструментом продвижения продукта компании [29][30]. А именно мы предлагаем сделать еще один голос виртуального секретаря - голос блогера, выбранного для сотрудничества. Этот вариант рекламы хорош еще и тем, что за него не придется платить - блогеры часто соглашаются на договоренность на бартерной основе, так как их лицо на баннерах Билайна по всей стране также послужит им отличным способом пиара [31][33].

ST2: S1T4T6 - привлечение российских инвесторов.

Ввиду падения уровня иностранных инвестиций и ужесточения законов для компаний с иностранным капиталом, необходимо больше привлекать российских инвесторов. И это вполне возможно за счет хорошей репутации бренда Билайн. Привлечение российских инвестиций может повысить уровень поддержки со стороны органов власти и создать благоприятную экономическую и политическую среду для развития компании.

ST3: S1S7T5 - расширение функционала секретаря за счет добавления функции выполнения поручений

Стратегия выбрана приоритетной и подробно описана ниже.

Стратегические альтернативы WO - внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям.

WO1: W2W4O6 - активное ведение социальных сетей, использование их как рекламные площадки и трансляция качества продукции, объяснение стоимости выше конкурентов.

Стратегия выбрана приоритетной и подробно описана ниже.

WO2: W1O6 - продолжаем использовать Телеграм для подключения, не переходим полностью в приложение.

По данным на 2023 год, в России Телеграм является 3-м по популярности в Google Play среди всех приложений и 1-м в категории социальных сетей в iOS App Store[63]. Кроме того, количество пользователей с января 2022 года по январь 2023 года среди россиян выросло с 25,5 млн человек в сутки до 48,8 млн[64]. По данным представителя «Вымпелкома», на начало января 2023 г. рост трафика в Телеграм составил 68% год к году. Таким образом, мессенджер занимает лидирующие позиции в нашей стране, миллионам людей комфортно с ним работать, они разбираются в его функционале. На наш взгляд, «Билайн» стоит продолжать использовать Телеграм в качестве площадки для подключения услуги, ведь это удобно многим.

WO3: W4O5 - создание контента, освещающего работу с технологиями речевой аналитики и технологий искусственного интеллекта

Как уже было описано в нашем PEST(EL)-анализе, сейчас в мире активно происходит развитие технологий искусственного интеллекта и речевой аналитики, наблюдается тренд на цифровизацию. Людям особенно интересна данная область инноваций, однако для многих она остается непонятной. Создание экспертного контента о технологиях искусственного интеллекта привлечет аудиторию, что позволит активно рекламировать виртуального секретаря среди них. Изучение внутреннего устройства и используемых технологий повысит интерес к услуге.

Стратегические альтернативы WT - внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам.

WT1: W1T5 - повышение конкурентоспособности за счет снятия ограничения кругом пользователей Билайн

При развитии виртуального ассистента как самостоятельную услугу важно помнить, что в данный момент эта опция доступна только абонентам Билайн. Если мы хотим привлекать новых людей к этой услуге, то сначала нужно сделать их абонентами Билайн. Это достаточно сложная задача, поскольку у операторов мобильной связи очень схожие предложения, а люди зачастую не хотят менять оператора. В ситуации, когда виртуальный ассистент будет работать с любыми номерами, это станет полноценной услугой, которую можно предложить любому человеку. Станет возможным сценарий, в котором человек увидел рекламу Виртуального ассистента «Билайн», перешел по ссылке, ввел номер, нажал подключить и получил пробный период, после которого можно предложить настройки, выбор тарифа. Эта стратегия повышает шансы на завоевание большей части рынка.

WT2: W2T3T9 - акцент на удержание уже имеющейся доли рынка за счет специальных предложений постоянным клиентам.

Стратегия выбрана приоритетной и подробно описана ниже.

WT3: W1T9 - расширение потенциальной клиентской базы за счет добавления возможности установить услугу через приложение, а не только через Телеграм. Если нет возможности добавить услугу через приложение, то для подключения пользователю нужен Телеграм. При его отсутствии пользователь может остановить свое подключение из-за нежелания разбираться с дополнительной установкой. Необходимо разработать простое прямое подключение через приложение Билайн. Это даст большему количеству пользователей возможность приобрести услугу. Насколько нам известно, на данный момент уже ведется разработка этой функции в приложении Билайн.

Приоритетные стратегии:

SO3: S8O5 - внедрение функции секретаря с голосом клиента.

Билайн - очень клиентоориентированная компания, которая всегда стремится улучшить пользовательский опыт. Как мы уже упоминали в PESTEL-анализе, многие люди очень негативно относятся к роботизированным звонкам: если им отвечает бот или робот, они предпочитают сбросить звонок, нежели вести разговор[15]. Развитие речевой аналитики и технологий искусственного интеллекта способствует тому, чтобы сделать голос виртуального ассистента максимально приближенным к человеческому. Одним из вариантов голоса виртуального секретаря на выбор может стать голос самого человека. Это поможет решить проблему пренебрежения абонентами телефонных разговоров с автоответчиками, таким образом повысится эффективность использования продукта.

Так как разрабатывать технологию копирования голоса с нуля очень сложно и есть уже готовые нейросети, способные на это, можно воспользоваться открытым кодом подобных технологий или заключить контракт с компанией, которая предоставляет данную технологию.

1. Нанять специалистов-разработчиков, способных внедрить новые технологии в уже имеющийся виртуальный секретарь
2. Найти компанию-поставщика, с которой можно будет заключить сотрудничество или воспользоваться открытым репозиторием Real-Time Voice Cloning[65].
3. Разработать механизм клонирования голоса человека. К примеру, система может принимать на вход два источника: текст, который нужно сказать голосом, и образец голоса, которым этот текст должен быть озвучен. Чем больше система натренируется, тем четче будет передаваться голос пользователя.
4. Внедрить данную функцию в существующий код виртуального секретаря.

Требуемые ресурсы:

1. Найм новой или дополнительной команды по работе с ИИ и распознаванием речи
2. Финансирование разработки и внедрения новой технологии в сервис ВС Билайн

Ожидаемые результаты:

Если люди действительно смогут устанавливать свой голос вместо робота, который будет вести диалог с абонентом, то многим клиентам сервиса и третьим лицам, с которыми будет вестись разговор станет намного комфортнее пользоваться услугой. Такой прорыв привлечет много новых пользователей, которые будут возвращаться в наш сервис и активно им пользоваться.

ST3: S1S7T5 - расширение функционала секретаря за счет добавления функции выполнения поручений

По данным на конец 2022 года[30], голосовыми помощниками пользовались 63% россиян. Из них 21% респондентов диктуют текст для отправки сообщений, 16% — заказывают услуги (такси, доставку еды и др.) - а это и есть функции, которые при добавлении к уже существующим способностям виртуального секретаря, должны стать просто незаменимыми для современного человека. Рынок искусственного интеллекта - это рынок, который будет только продолжать расти и развиваться. Тем более после такого значительного скачка в последнем квартале 2022 года - появления нейросетей в открытом доступе.

Алгоритм реализации:

1. Набрать команду разработчиков нейросети (не обязательно полностью новой, можно взять уже готовую и подстроить под требования компании).
2. Определить, какие конкретно функции хотим добавить виртуальному секретарю (заказ такси, сообщение другу, запись в парикмахерскую и т.д.)
3. Собрать данные (например, для заказа такси понадобится информация о сервисах такси)
4. Решить, какая модель нейросети подойдет для планируемого функционала, внедрить ее.
5. Провести тестирование.
6. Собрать обратную связь.
7. Опубликовать отзывы для привлечения большего числа клиентов.

Требуемые ресурсы:

1. Для обучения модели искусственного интеллекта понадобятся данные и тех сервисах и услугах, которые могут пригодиться клиентам (те же сервисы такси).
2. Для обучения модели искусственного интеллекта будет нужна команда разработчиков.
3. Для установки ИИ понадобится дополнительная инфраструктура.
4. Для тестирования нового функционала нужны будут люди, готовые в течение какого-то периода пользоваться обновленным виртуальным секретарем и постоянно давать обратную связь.

Ожидаемые результаты:

Среди всех существующих на рынке виртуальных секретарей компаний-конкурентов только у Сбера есть продукт с функциями голосового помощника. Но мы предлагаем совместить виртуального секретаря и голосового помощника. То есть, это будет совершенно новая услуга на рынке, и изначально у него конкуренция если и будет, то небольшая. Для Билайна это нововведение станет большим прорывом, так как будет возможностью выйти на рынок высокотехнологичных компаний.

WO1: W2W4O6 - активное ведение социальных сетей, использование их как рекламные площадки и трансляция качества продукции, объяснение стоимости выше конкурентов.

По данным на начало 2023 года[66] 106 миллионов россиян пользуются социальными сетями, что составляет 73,3% от общей численности населения. Ведение соцсетей брендами и компаниями становится все более популярным. Они помогают:

- в поиске клиентов
- в получении обратной связи
- в продвижении продукта
- в информировании клиентов и тд.

Социальные сети не только стали неотъемлемой частью грамотного развития бизнеса, но и способствуют поддержанию его на должном уровне. Их использование открывает новые возможности для сотрудничества, которые могут стать выгодными для продукта и компании в целом.

Алгоритм реализации:

1. Выбор конкретных социальных сетей
2. Найм специалистов в сфере СММ
3. Анализ рекламного рынка в социальных сетях.
4. Отслеживание трендов.
5. Построение маркетинговой стратегии, внедрение трендов в свою рекламную кампанию
6. Сбор обратной связи по услуге.
7. Публикация отзывов для повышения уровня доверия клиентов.
8. Уникальные предложения подписчикам социальных сетей бренда.

Требуемые ресурсы:

1. Новые специалисты в сфере- SMM-менеджеры, контент-мейкеры, аналитики - для начала требуется совсем немного людей.
2. Финансирование специалистов и сотрудничества с блогерами.
3. Выделение бюджета на покупку рекламы

Ожидаемые результаты:

Данная стратегия разовьет узнаваемость бренда среди пользователей социальных сетей, повысит информирование об услуге. Клиенты убедятся: “Билайн” - прогрессивная компания, сотрудники которой находятся с ними на одной волне. Людей привлекает развлекательный контент, а грамотно встроенная в него реклама не будет надоедливой. Публикация отзывов реальных клиентов повысит уровень доверия к услуге, а уникальные предложения подписчикам социальных сетей позволят держать активность на высоте.

WT2: W2T3T9 - акцент на удержание уже имеющейся доли рынка за счет специальных предложений постоянным клиентам.

Очень важным аспектом является работа с постоянными клиентами. Они приносят компании огромную часть дохода, поэтому ни в коем случае нельзя допустить их перехода

к другому оператору. Нужно создавать качественный сервис для них и давать преимущества. Примеры:

- Бесплатная месячная подписка на виртуального секретаря за год пользования
- Акция “Приведи друга и получи скидку 50%, пока друг оплачивает подписку”
- Ежемесячные розыгрыши подарков для всех пользователей виртуального секретаря
- Создание пакетов, включающих эту услугу
- Конкурс “Be the Face of the City”, в котором будет разыгрываться возможность попасть на рекламные афиши в городе или в соцсети за год пользования виртуальным секретарем
- Создать “Подарочный рейд”: назначить 1 день в месяце, при оплате в который будет даваться n -ое количество минут или гб в подарок

Алгоритм реализации:

Для начала определиться какие акции будут наиболее привлекательными для клиентов, выбрать сроки, определить бюджет и распределить его, собрать команду, которая будет отвечать за проведение. Потом запустить рекламную кампанию, которая бы транслировала искреннюю любовь к постоянным клиентам и рассказывала о реально существующих выгодах. Далее делать качественную поддержку этих процессов.

Требуемые ресурсы:

Финансирование. В него входит затраты на оплату труда, размещение рекламы, создание призового фонда.

Ожидаемые результаты:

Постепенное развитие постоянной клиентской базы и удовлетворенность клиентов заботой. Пользователи убедятся, что компания ориентирована на их потребности, готова благодарить их за постоянное использование услуги. Внедрение привилегий способствует росту лояльности клиентов, увеличению частоты и объема использования услуг, снижению оттока клиентов, а также повышению имиджа и репутации бренда.

Заключение

В данной работе мы провели и описали анализ внешней среды продукта “Билайн - Виртуальный секретарь” посредством PESTEL- анализа и анализа 5 сил Портера. Также мы провели анализ ключевых факторов успеха в отрасли и произвели сравнение с основными компаниями-конкурентами. На основе вышеперечисленных инструментов мы составили первичную матрицу SWOT и выявили стратегии развития продукта.

Подводя итоги, можно сказать, что ВС Билайн занимает устойчивое положение на рынке, у него много сильных сторон: ВС: очень удобное и понятное подключение, возможность индивидуальной настройки, самый широкий выбор голосов среди конкурентов, высокое качество распознавания речи. Однако есть и минусы, над которыми стоит поработать: высокая стоимость услуги относительно конкурентов, ограниченный круг пользователей, недостаточная узнаваемость продукта и другие. Как мы выяснили в анализе 5 сил, внутриотраслевая конкуренция на рынке виртуальных секретарей крайне высокая (самая высокая степень влияния среди пяти сил), и все конкуренты имеют очень схожие функции, именно поэтому необходимо стремительно финансировать и развивать продукт, внедрять новые функции и больше его рекламировать. Открывшиеся возможности создают благоприятную среду для развития продукта, главное постоянно отслеживать ее изменения. И хоть угроз тоже немало, почти все они являются следствием текущей политической обстановки в стране и мире, и через несколько лет, возможно, перестанут оказывать столь сильное влияние на виртуального секретаря, тем не менее, важно все равно учитывать их при построении стратегий.

В качестве векторов для развития продукта мы предложили несколько приоритетных стратегий:

- Первая стратегия - активное ведение социальных сетей, использование их как рекламные площадки. Данная стратегия очень важна для повышения узнаваемости продукта.
- Вторая стратегия - акцент на удержание уже имеющейся доли рынка за счет специальных предложений постоянным клиентам. Постоянные клиенты приносят компании большую часть дохода, поэтому за счет специальных предложений необходимо не допустить их перехода к другому оператору.
- Третья стратегия - расширение функционала секретаря за счет добавления функции выполнения поручений (таких как забронировать стол в ресторане, записаться к врачу). Данная функция была бы огромным прорывом на российском рынке виртуальных секретарей и стала бы очень востребованной.
- Четвертая стратегия - внедрение функции секретаря с голосом клиента. Внедрение этой высокотехнологичной функции поможет решить проблему пренебрежения абонентами телефонных разговоров с автоответчиками, таким образом повысится эффективность использования продукта.

Библиографический список

1. Деловой новостной портал РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/03/11/2022/2636363c49a7947115e053f7e (Дата обращения 16.05.2023)
2. Официальный сайт оператора “Билайн” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://moskva.beeline.ru/> (Дата обращения 11.05.2023)
3. Amber Korona39 - Пользовательское соглашение об использовании сервиса "Виртуальный ассистент" [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://amber-korona39.ru/polzovatelskoe-soglashenie-ob-ispolzovanii-servisa-virtualnyj-assistent/> (Дата обращения: 16.05.2023)
4. Just AI - Исследование рынка разговорного искусственного интеллекта в России 2020-2025 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://just-ai.com/blog/issledovanie-rynok-razgovornogo-ii-v-rossii-2020-2025> (Дата обращения: 16.05.2023)
5. Майкл Портер “Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил” // Harvard Business Review Россия. - 2008. - С. 59-76.
6. TAdviser [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%97%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%B1%D0%B5%D0%B6%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D1%84%D1%82_%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%82_%D1%81_%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%8B_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%8F_%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D1%8B%D0%B2%D0%B0_%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9?ysclid=lhqf5p07z4661417358 (Дата обращения: 17.05.2023)
7. Деловой новостной портал РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/21/06/2022/62b1b5969a7947b92efffd5a?from=newsfeed> (Дата обращения: 17.05.2023)
8. Деловой портал [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.dp.ru/a/2023/02/17/VCIOM_bolee_79_rossijan (Дата обращения: 17.05.2023)
9. Деловой новостной портал РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.rbc.ru/technology_and_media/18/04/2022/6256f4289a794753c8562684 (Дата обращения: 18.05.2023)
10. SecretMag [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://secretmag.ru/news/pokupatelskaya-sposobnost-rossiyan-rekordno-upala-10-02-2022.htm> (Дата обращения: 18.05.2023)
11. Федеральная антимонопольная служба [Электронный ресурс] - Режим доступа:

- <https://fas.gov.ru/news/31899> (Дата обращения: 18.05.2023)
12. TaxSlov [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://taxslov.ru/res/res2023_ul.htm (Дата обращения: 18.05.2023)
13. Коммерсант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5771639?ysclid=lhq75jokz0862743859> (Дата обращения: 18.05.2023)
14. News.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://news.ru/economics/investory-begut-iz-rossii/?ysclid=lhq7d3gedt711571143> (Дата обращения: 18.05.2023)
15. New Retail [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://new-retail.ru/business/poslushat_ili_brosit_trubku_kak_rossiyane_otnosyatsya_k_reklamnym_spam_zvonkam1119/ (Дата обращения: 19.05.2023)
16. Freud Online [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://freud.online/shorts/procent-introvertov-v-rossii> (Дата обращения: 19.05.2023)
17. WorkInNet [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://workinnet.ru/mobile-dead/?ysclid=lhq8b9ajq5719466215> (Дата обращения: 19.05.2023)
18. Forbes [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/469149-v-rossii-vyroslo-kolicestvo-zvonkov-so-spamom> (Дата обращения: 19.05.2023)
19. Ромир [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://romir.ru/studies/romir-bolshinstvo-rossiyan-polojitelno-otnosyatsya-k-cifrovizacii> (Дата обращения: 19.05.2023)
20. Хабр [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://habr.com/ru/companies/sberdevices/articles/684228/> (Дата обращения: 19.05.2023)
21. TAdviser [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_\(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA)) (Дата обращения: 19.05.2023)
22. GK Lab [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://gklab.ru/shtrafy-za-narushenie-ekologicheskogo-zakonodatelstva-v-2021-godu/> (Дата обращения: 19.05.2023)
23. CyberLeninka [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-ekologicheskoy-politiki-v-sovremen-nom-mire/viewer> (Дата обращения: 19.05.2023)
24. Гарант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.garant.ru/ia/opinion/author/petrova-darya/1618566/?ysclid=lhqba02q88708915326> (Дата обращения: 19.05.2023)
25. Коммерсант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4701995> (Дата обращения: 19.05.2023)

26. Positive Technologies [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/cybersecurity-threatscape-2022/> (Дата обращения: 19.05.2023)
27. Деловой новостной портал РБК [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/28/07/2022/62e12c929a794747597da279> (Дата обращения: 19.05.2023)
28. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411198/b450c0f7c586af473f64c86d3e150c2e51e6992d/?ysclid=lhqdaljmtv635571840 (Дата обращения: 19.05.2023)
29. Коммерсант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5888060> (Дата обращения: 21.05.2023)
30. AdIndex - “Больше половины россиян пользовались голосовыми помощниками за последние полгода” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://adindex.ru/news/researches/2022/10/13/307113.phtml> (Дата обращения: 21.05.2023)
31. ICT Moscow [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ict.moscow/news/voice-assistants-2021/> (Дата обращения: 21.05.2023)
32. InRussia [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://incrussia.ru/pnews/research-insight-people/> (Дата обращения: 21.05.2023)
33. Exlibris [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://exlibris.ru/news/statistika-i-effektivnost-bloggerov-v-rossijskom-instagram-issledovanie/> (Дата обращения: 21.05.2023)
34. Forbes [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/485896-v-set-slili-bazu-dannyh-klientov-bonusnoj-programmy-sberspasibo> (Дата обращения: 21.05.2023)
35. Habr [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/469903/> (Дата обращения: 21.05.2023)
36. DNS-Shop Club [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://club.dns-shop.ru/digest/77389-v-tele2-proizoshla-masshtabnaya-utechka-lichnyih-dannyih-polzovatelei/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (Дата обращения: 21.05.2023)
37. Mining Center [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://mining-center.net/news/utechka-informatsii-tinkoff-ozon-i-drugih-servisov-na-server-elasticsearch/> (Дата обращения: 21.05.2023)
38. RBC [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/21/04/2022/62615f2e9a79479eb9e5d6c4> (Дата обращения: 21.05.2023)
39. SberMobile [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://sbermobile.ru/services/sam/> (Дата обращения: 21.05.2023)
40. Habr [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/577940/> (Дата обращения: 21.05.2023)
41. Коммерсант [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4986542> (Дата обращения: 21.05.2023)
42. Вести [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.vesti.ru/article/2115502>

- (Дата обращения: 21.05.2023)
43. Versia.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://versia.ru/onlajn-kinoteatr-start-ot-megafon-priznal-fakt-utechki-dannyx-polzovatel> (Дата обращения: 21.05.2023)
 44. vc.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://vc.ru/s/1295592-zhertvy-tinkoff-banka/590671-tinkoff-slivaet-dannye> (Дата обращения: 21.05.2023)
 45. Habr[Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://habr.com/ru/news/681482/> (Дата обращения: 21.05.2023)
 46. Operator Help [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://operator-help.ru/uslugi-beeline-sekretar-i-virtualnyj-sekretar/> (Дата обращения: 18.05.2023)
 47. Dzen [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://dzen.ru/a/YJu1nz9Ezn7RVFAH> (Дата обращения: 18.05.2023)
 48. ProOperatorov [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://prooperatorov.ru/options-tele2/golosovoy-assistent/> (Дата обращения: 18.05.2023)
 49. Megafon Moscow [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://moscow.megafon.ru/services/security/eva/> (Дата обращения: 18.05.2023)
 50. MTS Com [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.mts-com.ru/news/2023/05/24/49532/> (Дата обращения: 18.05.2023)
 51. MTS Moscow [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://moskva.mts.ru/personal/mobilnaya-svyaz/uslugi/mobilnaya-svyaz/zashchitnik> (Дата обращения: 18.05.2023)
 52. 4PDA [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://4pda.to/2021/12/06/393992/umnyj_avtootvetchik_ot_sbera_zaschitit_ot_spama_i_moshennikov/ (Дата обращения: 18.05.2023)
 53. Salute Sber [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://salute.sber.ru/> (Дата обращения: 18.05.2023)
 54. VC.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://vc.ru/services/465485-umnye-avtootvetchiki-kakoy-vybrat-sravnenie-otchestvennyh-golosovyh-pomoshchnikov> (Дата обращения: 18.05.2023)
 55. Ведомости - “У «Билайна» ускорился отток абонентов” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2023/03/17/966905-u-bilaina-uskorilsya-ot-tok-abonentov> (Дата обращения: 18.05.2023)
 56. Билайн- “Билайн лидирует по стабильности и непрерывности мобильного интернета на Большой кольцевой линии” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://beelinenow.ru/articles/bilayn-lidiruet-po-stabilnosti-i-nepreryvnosti-mobilnogo-interneta-na-bolshoy-koltsevoy-linii/> (Дата обращения: 25.05.2023)
 57. cnews.ru - “Первое большое исследование мобильных операторов Санкт-Петербурга” [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/line/2022-09-19_pervoe_bolshoe_issledovanie#:~:text=%D0%9F%D0%BE%20%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%B

- [F%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%85%20%D0%BE%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%BB%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%80%D1%83%D0%B5%D1%82.%D0%BE%D1%82%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%2C%20%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%BE%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%B8](https://b2blog.beeline.ru/clientskiy-service/) (Дата обращения: 25.05.2023)
58. Билайн - “Клиентский сервис: потребительская лояльность” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://b2blog.beeline.ru/clientskiy-service/> (Дата обращения: 25.05.2023)
59. Билайн - “Клиентский сервис: потребительская лояльность” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://b2blog.beeline.ru/clientskiy-service/> (Дата обращения: 25.05.2023)
60. ixbt.ru - “Google Duplex — искусственный интеллект, который способен сам позвонить за вас в магазин и сделать заказ” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://b2blog.beeline.ru/clientskiy-service/> (Дата обращения: 25.05.2023)
61. SberServices.ru [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://sberdevices.ru/press/detail/salyut_podai_zayavlenie_v_zags_virtualnye_assistenty_afina_dzoi_i_sber_uprostyat_polucenie_gosuslug_blagodarya_integracii_s_robotom_m_aksom_pomoshhnikom_portala_gosuslugiru/ (Дата обращения: 25.05.2023)
62. pocket-lint.com [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.pocket-lint.com/phones/news/google/146008-what-is-google-duplex-where-is-it-available-and-how-does-it-work/#:~:text=Duplex%20is%20now%20live%20in,the%20United%20Kingdom%20and%20Venezuela> (Дата обращения: 25.05.2023)
63. inclient.ru - “Загрузки Telegram по странам” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://inclient.ru/telegram-stats/#zagruzki-telegram-po-stranam> (Дата обращения: 25.05.2023)
64. cnews.ru - “Загрузки Telegram по странам. Telegram впервые в истории опередил WhatsApp по объему трафика в России” [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.cnews.ru/news/top/2023-01-23_gonka_messendzherovtelegram#:~:text=%D0%92%20%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D0%B5%202022%20%D0%B3.%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%20%D1%81%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%BD%D0%B0%20Mediascope (Дата обращения: 25.05.2023)
65. github.com - “Real-Time Voice Cloning” [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://github.com/CorentinJ/Real-Time-Voice-Cloning> (Дата обращения: 25.05.2023)
66. Prstudent.ru - “Digital 2023: статистика аудитории интернета и соцсетей в России” [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.prstudent.ru/research/digital-2023-statistika-auditorii-interneta-i-socsetej-v-r_ossii (Дата обращения: 25.05.2023)

Приложения

Приложение 1. Таблица PESTEL-анализа

| Факторы внешней среды | Характеристика влияния фактора | | | | Влияние на компанию |
|--|--------------------------------|---------|-------------|---------------------------|--|
| | По времени | По типу | По динамике | Относ. значимость фактора | |
| Р Политические | | | | | |
| Уход с российского рынка иностранных приложений (в том числе приложений по защите от спама)[6] | Н/Б | + | = | Важный | Будут освобождаться ниши, в том числе и наш сектор. Это дает возможности расширить функции виртуального ассистента. |
| Массовый отъезд IT - специалистов (170 тыс. человек) [7] | Н | - | < | Не важный | Это может спровоцировать проблемы в поиске кадров для дальнейшей разработки виртуального секретаря. |
| Стабильность политической ситуации | Н/Б | + | = | Не существенный | Ввиду высокой степени солидарности россиян с руководством страны[8], угроза внутренних политических волнений достаточно низкая. Это благоприятная обстановка для |

| | | | | | |
|---|-----|---|---|-----------------|--|
| | | | | | ведения деятельности компании. |
| Введение санкций на телекоммуникационное оборудование[9] | Н/Б | - | > | Существенный | Сузился круг потенциальных поставщиков оборудования. Если возникнут проблемы с главной деятельностью компании Вымпелком, то «Виртуальный ассистент», как объект, требующий внимания, уйдет на последнюю очередь. |
| Е Экономические | | | | | |
| Снижение покупательской способности населения РФ[10] | Н/Б | - | = | Существенный | Доходы населения падают, поэтому люди начинают тратить меньше денег на дополнительные услуги. |
| Пристальное внимание ФАС к оператором сотовой связи[11] | Н/Б | - | = | Важный | Несоблюдение требований ФАС влечет серьезные проблемы с исками и судами, что негативно сказывается на развитии компании. |
| Рост общего количества ИП (за 2022 год увеличилось на 166 054 лиц) [12] | Н/Б | + | > | Не существенный | Возрастает число потенциальных клиентов услуги. |

| | | | | | |
|--|-----|---|---|--------------|---|
| Рост инфляции (на 11,94% за 2022) [13] | Н | - | = | Существенный | Увеличиваются ежедневные затраты и затраты на развитие. |
| Российский рынок становится менее привлекательным для иностранных инвесторов[14] | Б | - | > | Существенный | При снижении капитала компании виртуальный секретарь может стать не приоритетным проектом. |
| S Социокультурные | | | | | |
| Люди негативно относятся к разговору с роботом[15] | Н/Б | - | < | Очень важный | Для некоторых людей этот процесс кажется отталкивающим и неэффективным. Если человек сам не любит роботов для звонков, то вероятнее он не подключит услугу. |
| 20% людей интроверты [16] | Н/Б | + | = | Важный | Людам, которым не комфортно общаться по телефону, будет удобно получать информацию текстом. |
| Снижение популярности мобильной связи[17] | Н/Б | - | > | Очень важный | Если человек редко использует сотовую связь, то он не будет задумываться об этой услуге. |
| Постоянный рост количества спам-звонков[18] | Н/Б | + | > | Важный | Это послужит причиной востребованности данной услуги. |

| | | | | | |
|--|-----|---|---|--------------|--|
| Тренд на цифровизацию[19] | Н/Б | + | > | Существенный | Люди готовы внедрять в свою жизнь новые технологии, возникает интерес к цифровизированной обработке входящих звонков. |
| Т Технологические | | | | | |
| Развитие речевой аналитики[20] | Н/Б | + | > | Критический | Чем лучше будет работать эта функция, тем лучше будет работать виртуальный ассистент. Нужно следить за новыми технологиями обработки речи, нанимать нужных специалистов, совершенствовать функцию. |
| Развитие технологий искусственного интеллекта.[21] | Н/Б | + | > | Важный | Фактор способствует развитию функционала ассистента и адаптивности к разговору с человеком. |
| Е Экологические | | | | | |

| | | | | | |
|---|-----|---|---|---------------------|---|
| Тренд на сокращение экологического следа. | Н/Б | + | > | Не существ енный | Чем больше абонентов обслуживается, тем больше расходуется энергии. Компания стремится сократить затраты на каждого абонента, повысить эффективность базовых станций, уменьшить трату ресурсов. |
| Выплата штрафов за нарушение законодательства в области охраны окружающей среды. [22] | Н/Б | - | = | Сущест венный | Нужно следить за соответствием экологическим нормам, чтобы избежать судов и потерь денежных средств на выплату штрафов. |
| Тенденция развития экологической политики в современном мире.[23] | Н/Б | + | = | Не существ енный | Необходимость внедрения более высокотехнологичного и экологичного оборудования на объекты, для того чтобы оставаться современной компанией. |
| L Правовые | | | | | |
| Регулирование отрасли информационных технологий и связи (ИТС - отрасль). Закон о защите | Н\Б | - | = | Сущест венный | Фактор может повлиять на доступность услуги и цены. Виртуальный секретарь имеет доступ к личным данным клиентов, |

| | | | | | |
|--|-----|---|---|-----------|--|
| персональных данных[24] | | | | | поэтому он должен соответствовать правилам и нормам, чтобы не нарушать законодательство. |
| Ужесточение законов для компаний с иностранным капиталом[25][28] | Б | - | > | Не важный | С 2023 года в госзакупках не смогут участвовать компании, у которых более 10% прямого или косвенного иностранного владения. Это может увеличить разрыв между конкурентами. |
| Рост киберпреступности[26] | Н/Б | - | > | Важный | Для того, чтобы сохранить репутацию и остаться привлекательной компанией в глазах клиентов, важно принимать меры по защите от внешних атак. |