УДК 339.13+004.031.4 DOI: 10.24151/2409-1073-2021-1-34-45

Предпроектные исследования при создании цифрового продукта в рамках методологий Customer Development и Lean Startup

[1]Я.Г. Прима, [1]А.К. Сальников

[1]Национальный исследовательский университет «МИЭТ»

post.prima@yandex.ru

Анализируется статистика динамики книжного рынка и рынка цифровых изданий в России. Приводятся результаты исследований состояния мирового рынка комиксов и манги, популярности и специфики издания манги в России, а также результаты тестирования гипотез в рамках методологий Customer Development и Lean Startup с применением глубинных интервью. На основании результатов разрабатывается маркетинговая концепция нового цифрового продукта на рынке электронных изданий.

Ключевые слова: гибкий подход, управление проектами, Agile, Enterprise Agility, Business Agility, Lean Startup, Customer Development, клиентское развитие, глубинное интервью, пользовательское интервью, фокус-группа, обратная связь, ценностное предложение, 5P, цифровой продукт, маркетинг цифровых продуктов, рынок электронных изданий, графический роман, комикс, манга, цифровой сервис.

Pre-project studies of the digital product within the framework of Customer Development and Lean Startup methodologies

[1]Ya.G. Prima, [1]A.K. Salnikov

[1]National Research University of Electronic Technology

post.prima@yandex.ru

Statistics on the dynamics of the book market and the digital publishing market in Russia are analyzed. The results of research on the state of the global market of comics and manga, the popularity and specifics of publishing manga in Russia, as well as the results of testing hypotheses within the methodology of Customer Development and Lean Startup with the use of in-depth interviews are given. Based on the results, a marketing concept for a new digital product in the electronic publishing market is developed.

***Keywords*:** agile approach, project management, Agile, Enterprise Agility, Business Agility, Lean Startup, Customer Development, in-depth interview, user interview, focus group, feedback, value proposition, 5P, digital product, digital product marketing, electronic publishing market, graphic novel, comic strip, manga, digital service.

Увеличение численности группы пользователей, предпочитающих мобильные устройства с доступом в Интернет, высокие темпы роста рынка электронных книг и рост доли электронных книг в общем объеме книжного рынка, а также расширение аудитории подписных сервисов на фоне борьбы с пиратским контентом способствуют поиску новых идей на рынке электронных изданий.

При разработке бизнес-кейсов и принятии решений об инвестировании, создании инновационных продуктов, а также при планировании проектов или исследовании проблем предприниматель, менеджер исследовательского или креативного типа, проектный или продуктовый менеджер сегодня имеет возможность не только использовать общенаучные и специальные методы исследований, но и сочетать применение формальных и эвристических методов исследований, основанных на использовании знаний и интуиции специалистов. Широкий спектр эмпирических методов сбора данных, применяемых в менеджменте, приведен в ряде современных стандартов и методологий бизнес-анализа, управления бизнес-процессами, проектного менеджмента [1]. Эмпирические методы лежат в основе итеративных экспериментальных подходов к поиску идей, разработке и продвижению продуктов на рынке и философии функционирования компании в целом: (Design thinking, Customer Development, Lean Startup, Agile, Enterprise (Business) Agility).

В научной среде накоплена практика использования различных методов сбора данных при работе с требованиями заказчика в проектах уже состоявшихся на рынке компаний и в работе с пользователями в проектах по созданию новых продуктов — в рамках методологий Customer Development и Lean Startup. На первых стадиях работы с предпринимательскими идеями используется широкий выбор методов поиска и отбора вариантов решений, проверки гипотез. Возможность и степень участия при этом конечного пользователя продукта в предпроектных исследованиях зависит от сферы деятельности компании или предпринимателя. Несмотря на некоторые ограничения, связанные с патентными войнами на рынке, подбором инструментов работы с пользователем и качественным отбором участников интервью в рамках маркетинга отношений, существует необходимость включения оценок потребителя во все возможные стадии создания нового продукта, применения гибкого подхода при разработке и рыночных испытаниях. [2, 3, 4].

Использование глубинного интервью или фокус-группы как методов сбора первичной информации на этапах проверки гипотез при создании новых продуктов сочетается с использованием вторичных данных для определения рынка — его реального и потенциального объема, анализа прямых и косвенных конкурентов и т.д. По причине использования различных определений и систем классификаций, различной степени новизны информации процесс анализа вторичной информации может занять больше времени, чем предполагает исследователь, но тщательный отбор и мониторинг источников обеспечивает достоверность данных, быстроту получения информации и легкость ее использования. Комплексный анализ вторичной информации и использование глубинного интервью с представителями целевого сегмента, таких его преимуществ, как отсутствие давления группы, возможность отследить авторство и логику ответов, глубина проработки вопросов и пр., позволяют разработать ценностное предложение и маркетинговую концепцию нового продукта с наилучшим качеством.

Условия, сложившиеся в последние годы на книжном рынке, связанные с переходом покупателей в Интернет и возрастанием популярности электронных книг, способствуют развитию цифрового контента и пересмотру издательствами своих бизнес-моделей, более эффективной работе с разными сегментами читателей.

Состояние российского рынка книжной продукции. По данным Российской книжной палаты, в 2010—2019 гг. число названий книг, издаваемых ежегодно, составляло более 100 тысяч. Таким образом, за последние 10 лет сохраняется уровень, достигнутый в 2006 г., когда число выпущенных названий книг и брошюр составило 102 268 , что явилось рекордом не только в истории Российской Федерации, но и в истории СССР, начиная с 1940-х гг. В 2019 г. Россия входила в первую пятерку стран по объему выпуска книг[1].

По мнению экспертов, после спада динамики числа выпускаемых названий в 2014—2015 гг. отрасль книгоиздания в России находится в состоянии стабильности. Однако общее число книг и брошюр, выпускаемых с 2010 г., имеет тенденцию к снижению (с 653 843 тыс. экз. в 2010 г. до 435 136 тыс. экз. в 2019 г.).

Совокупный оборот книжной отрасли в России, включая печатные издания и электронные книги, в 2019 г. составил 60,66 млрд. руб., без учета закупок бюджетными организациями, объем вырос по отношению к 2018 г. на 5,3 %. В 2019 г. возросло количество выпущенных переводных изданий (переводы более чем на 100 языках мира) и их тиражи увеличились на 8 % и 11 % соответственно, их доля в общем объеме составила 15,7 % от числа названий и 18,2 % от совокупного тиража.

За период 2008—2019 гг. изменилось соотношение долей различных видов литературы в общем выпуске книг и брошюр. Значительную долю в совокупном числе изданий и в совокупном тираже составила учебная литература (34,9 % и 50,7 % соответственно). Наибольший прирост, как по числу названий, так и по тиражу, показала учебная литература (4,4 % и 18,6 %). На втором месте — литература для детей и юношества (2,7 % и 2,3 %). В научной и художественной литературе — низкий прирост по числу названий (2 % и 0,6 %). По тиражу научная литература показала незначительный прирост (0,4 %), а тиражи художественной литературы сократились на 7,9 % [5].

Распространение сети Интернет и состояние рынка цифровых изданий в России. На фоне представленных выше тенденций рынок электронных книг в России в 2019 г. продемонстрировал темп роста в 35 % к уровню 2018 г. и составил 6,5 млрд руб., это 10-процентная доля от книжного рынка России.

По данным исследовательской компании Mediascope, в период с октября 2019 г. по март 2020 г. аудитория пользователей Интернет в России составила 96,8 млн чел. в возрасте более 12 лет [6]. Возрастание количества пользователей обеспечивается за счет старшего поколения. По данным исследования GfK [8], пользователи Интернета в возрасте от 16 до 29 лет составляют около 99 %, в возрастной группе от 30 до 54 лет — 88 %.

Все группы респондентов проводят в Интернете в среднем 190 мин. в день (см. табл.1). Люди в возрасте от 12 до 24 лет тратят в Интернете наибольшее количество времени, особенно те, кто использует исключительно мобильные устройства (213 мин. в день).

Пользователи исключительно мобильных устройств и пользователи, совмещающие мобильные устройства с ПК, составляют по данным на март 2020 г. 86,5 % от суммарного количества пользователей Интернета (см.рис.1).

По данным Mediascope, численность группы людей, использующих для доступа в Интернет только мобильные устройства, значительно увеличилась — с 18 % в 2017 г. до 35 % в 2018 г. [6]. По данным ВЦИОМ, около 53 % респондентов сегодня читают книги и тратят на это в среднем около 15 мин. в сутки — по данным общего медиапотребления. Среди устройств для чтения цифрового контента компании «ЛитРес» (сервис электронных книг) лидирующее положение

[1] Эксперт: Россия входит в пятерку стран мира по объему выпуска книг [Электронный ресурс] // РИА Новости: Культура. 25.10.2019. URL: https://ria.ru/20191025/1560226665.html (дата обращения: 05.11.2020).

Таблица 1

Время пользования Интернетом разными возрастными группами с различных устройств (мин. в день) [7]

Возраст пользователя	Устройство		
	ПК и мобильные устройства	Только ПК	Только мобильные устройства
12+	190	99	173
12—24	208	78	213
25—34	190	83	181
35—44	196	98	173
45—54	188	112	155
55+	169	119	133

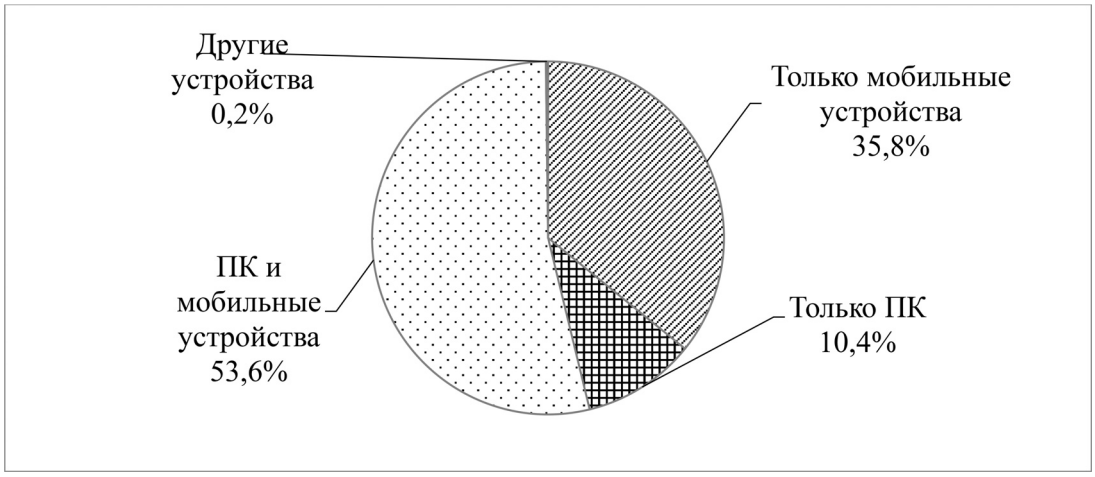

Рис.1. Структура аудитории сети Интернет по типу используемого устройства доступа

занимают мобильные устройства на базе IOS и Андроид (46 %), опережая при этом по популярности ридеры электронных книг (37 %) [5]. Компания ЛитРес прогнозировала рост доли сегмента электронных книг в 2020 г. почти в 13 %[2].

Рассмотрим основных игроков рынка электронных изданий. Прежде всего это рынок B2B, представленный электронно-библиотечными системами (ЭБС). После отмены в 2014 г. Приказа Минобрнауки России от 05.09.2011 № 1953 рынок попал в период стагнации, но продолжил развиваться, и в 2019 г. прирост продукции составил 8 % — 9 % [5]. Укрупнение доли лидеров и появление новых компаний на рынке B2B может послужить входным барьером для новых игроков (см. рис.2).

Таким образом, рост доступности сети Интернет среди населения России, распространение мобильных устройств с доступом в Интернет, увеличение численности группы пользователей, предпочитающих мобильные устройства, высокие темпы развития рынка электронных книг и рост доли электронных книг в общем объеме книжного рынка, а также расширение аудитории подписных сервисов на фоне борьбы с пиратским контентом, —

[2] У книг выросла цифра. Электронный сегмент рынка снова увеличился // Газета Коммерсантъ. URL: https://www.kommersant.ru/doc/4241511 (дата обращения: 05.11.2020).

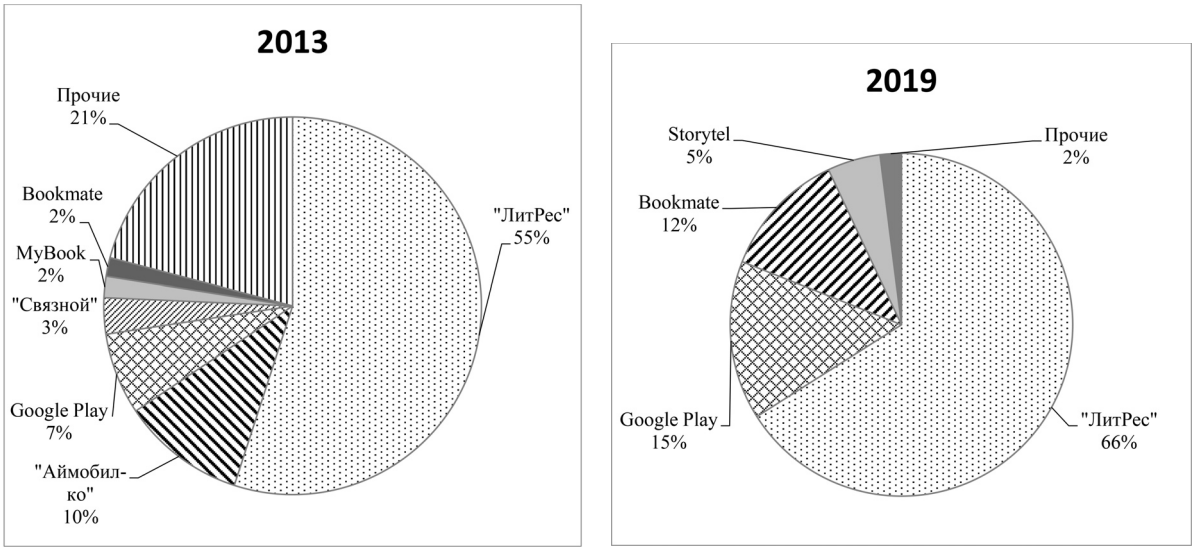

Рис. 2. Распределение доли игроков на рынке электронной книги России [5]

способствуют поиску новых идей на рынке электронных изданий.

Российский рынок комиксов. Ежегодный темп роста рынка комиксов в России составляет 10 %, что превышает средние темпы роста книжного рынка в целом. Объем сегмента данного вида литературы невелик, не более 2 % от всего рынка книгоизданий, но при этом он только в два раза меньше объема сегмента бизнес-литературы[3]. В России онлайн- и оффлайн-торговля комиксами развивается примерно с 2010 г., и, по мнению экспертов, других таких по масштабу электронных торговых площадок нет. Увеличение популярности комиксов также было отмечено в исследовании компании «Авито», результаты которого опубликованы в сентябре 2019 г. За год спрос на комиксы увеличился на 31,8 %, а предложение — на 64 %. В Москве, где, по данным исследования, находится около половины любителей комиксов, спрос увеличился на 21,1 %[4].

Популярность манги в России. О популярности манги можно судить по развитию сообществ любительского перевода манги (сканлейту) с японского и английского языка. Производительность сканлейтеров на одном из самых популярных в России сайтов для чтения манги Readmanga показывает тенденцию к росту с мая 2009 г. по февраль 2020 г. с увеличением темпов роста с 2017 г. До 2017 г. сканлейт-команды издавали около 2 тыс. глав в месяц, к началу 2020 г. — до 7500 глав.

Коллекция первой в России библиотеки комиксов в Санкт-Петербурге, где также представлена манга, насчитывает 5 тыс. книг на разных языках в свободном доступе. Популярность манги и распространение этой субкультуры можно увидеть и на примере фестивалей, которые ежегодно проходят в России, число их посетителей растет с каждым годом.

Выпуск манги на российский книжный рынок и конкурентная ситуация на рынке цифровых версий этого продукта. Сегмент манги далеко не новый на книжном рынке и имеет уже более чем 20-летнюю историю. Первое издание манги на русском языке, а именно «Блэк Джек. Короткие рассказы» Тедзуки Осаму вышло в 1994 г. в Харькове, часть тиража попала в Россию, а в 1995 г. вышел

[3] Комиксы заняли 1,5—2% книжного рынка России [Электронный ресурс] // Говорит Москва. URL: https://govoritmoskva.ru/news/209484/ (дата обращения: 05.11.2020).

[4] Комиксы набирают популярность в России [Электронный ресурс] // The village. URL: https://www.the-village.ru/village/weekend/wknd-news/363065-komiksy-nabirayut-populyarnost (дата обращения: 05.11.2020).

первый том «Босоногий Гэн», на территории РФ [8]. Сегмент манги пережил серьезный кризис в 2013 г., когда по причине перенасыщенности рынка несколько издательств прекратили существование, а издательство «Эксмо» в декабре 2013 г. упразднило свое направление по выпуску манги и прекратило сотрудничество с японскими издательствами. Издательство «Азбука» в 2014 г. совместно с «Комикс-Арт» продолжило издавать комиксы и мангу на русском языке. В настоящее время манги выпускают следующие издательства: «Азбука», «Истари Комикс», «Alt Graph», «Фабрика Комиксов», «XL Media», «ДМК Пресс», «Фантастика», «Reanimedia», «АСТ». У издательства «Азбука» самые крупные тиражи манги — более 5 тыс. экз., когда как, по словам Анатолия Дунаева, директора издательства «Alt Graph», средний тираж манги в России составляет 3 тыс. экз. (одного тома)[5]. Учитывая даже то, что на российском книжном рынке есть названия книг, которые выходят большими тиражами, а также периодически переиздаются, средний тираж на конец 2019 г. составляет 3778 экз., почти половина наименований книг выпущены тиражом менее 500 экз. Поэтому средний тираж манги в 3 тыс. экз. — по меркам всего книжного рынка России — является хорошим показателем, и можно сказать, что сегмент манги постепенно переходит из стадии становления в стадию развития.

Рынок манги в цифровом виде представлен предложениями издательств «АСТ» и «Истари Комикс» на ЛитРес. Российское издательство комиксов «BUBBLE» распространяет свою продукцию в цифровом виде через собственный сайт, мобильное приложение, а также Google Play и App Store. Издательство «Истари Комикс» периодически пополняет раздел «Лицензия» на сайте Readmanga как новыми томами манги, так и новыми сериями, однако собственного сайта не имеет.

Тенденции зарубежных рынков комиксов и манги. В США рынок графических романов составляет от 2 % до 5 % от объема общего издательского рынка, а манга в этой доле занимает 25 %. Интерес к сюжетам манги стали проявлять стриминговые сервисы и продюсеры Голливуда. Франция является одной из ведущих европейских стран по популярности манги (50 % рынка графических романов).

Продажи цифровой манги в Японии выросли на 29,5 % в 2019 г., составив 84,4 % от объема общего рынка цифровых публикаций. Японские издательства в период закрытия в стране ресурсов с нелегальным контентом создают сайты, где бесплатно выкладывают первые и последние главы выпускаемых серий в цифровом виде, например, сервис Manga Plus издательства «SHUEISHA». Сайт Manga Rock, где размещались любительские переводы манги, преобразован в площадку для легального контента.

Тестирование гипотез в рамках концепции клиентского развития с помощью глубинного интервью. Текущие мировые и российские тенденции книгоиздания, рост популярности манги среди российских читателей и потребительское поведение в онлайн-среде способствовали возникновению идеи создания российского онлайн-сервиса манги, взаимодействующего с издательствами и решающего проблему удобного доступа читателя к большому количеству высококачественного переводного контента на любых платформах на условиях подписки.

Анализ бизнес-моделей сервисов видеоконтента в индустрии развлечений позволил выявить их преимущества и недостатки, уровень цен и обратить внимание на сервисы WAKANIM и Crunchyroll, специализирующиеся на японских анимационных сериалах и имеющие смежную или пересекающуюся аудиторию (см. табл.2).

[5] Неизвестная индустрия: интервью с российскими издателями манги [Электронный ресурс] // DTF. URL: https://dtf.ru/anime/27462-neizvestnaya-industriya-intervyu-s-rossiyskimi-izdatelyami-mangi (дата обращения: 05.11.2020).

Таблица 2

Сравнение сервисов видео-контента

IVI	Okko	WAKANIM	Crunchyroll	Кинопоиск HD	Amediateka
Бесплатный (пробный) период					
14 дней	7 дней	14 дней	14 дней	30 дней	Нет
Стоимость подписки в месяц					
400 руб.	800 руб.	399 руб.	299 руб.	269 руб.	400—800 руб.
Ограничения в режиме без подписки					
Реклама, плохое качество	Ограниченный просмотр	Новые серии доступны через неделю после выхода, SD качество видео и реклама	Реклама, новые серии доступны не сразу	Отсутствуют	Просмотр первых серий сериалов
Сервис рекомендованных фильмов					
Есть	Есть	Нет	Нет	Есть	Есть
Субтитры					
Есть, с подпиской	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Совместимые системы и устройства					
iOS, Android, Windows, Smart TV	iOS, Android, Windows, Smart TV, PS4, Apple TV	ПК, MAC, LINUX, OS / Android / Windows 10 / XBOX / Amazon FireTV	ПК, Smart TVs, PlayStation, Xbox, IOS, Android, Nintendo	ПК, IOS, Android, Smart TV	iOS, Android, Windows, Smart TV
Особенности					
Возможность смотреть обычное ТВ, 4K качество, звук 5.1	Поиск по жанру / актеру / режиссеру	Возможность приобрети сериал навсегда, эксклюзивные сериалы	Собственные эксклюзивные сериалы	Эксклюзивы, Подписка Яндекс.Плюс	Собственное русскоязычное озвучивание фильмов и сериалов, премьеры одновременно во всем мире
Русскоязычный интерфейс					
Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Медиатека					
Информация не доступна	Около 23 тыс.	Более 100 сериалов и постоянно пополняется	Около 250 и постоянно пополняется	Тысячи фильмов и сериалов	Сериалов: 287, фильмов: 305

Полевое исследование предпочтений читателей манги, проведенное в 2019 г. среди более чем 1,5 тыс. респондентов по всей России [9], показало, что основную долю аудитории составляет возрастная группа от 18 до 25 лет, имеющая стаж чтения манги — до 10 лет. Подавляющее большинство читателей предпочитает бумажным версиям манги электронные варианты в Интернет, в том числе на тематических сайтах.

Таким образом, составлен портрет клиента и проведено тестирование идеи с помощью глубинного интервью. В тестировании приняли участие 42 респондента (29 мужчин, 13 женщин): 11 чел. в возрастной группе до 18 лет, 25 чел. — от 18 до 24 лет, 6 чел. — от 25 до 50 лет. Участники интервью обучаются или заняты в различных сферах деятельности: дизайн, игровой дизайн, продажи, разработка, государственная служба, архитектура и др. Период увлечения чтением манги — от 1 до 14 лет, при этом более 80 % читают мангу периодически (от 100 до 500 глав в месяц). Таким образом, потребляется контент большого объема, и потребление это имеет постоянный характер.

Участники интервью обращают внимание на качество локализации. На вопрос «Если бы был создан ресурс, где бы выходила лицензированная манга в цифровом виде, то какую модель распространения Вы считаете предпочтительной для себя?» участники ответили следующим образом: 66 % предпочли бы ежемесячную подписку, 19 % пожелали покупать контент отдельно по томам. Кроме того, читатели предлагали сочетать подписку и возможность скачивания глав. Ежемесячную подписку предпочли 25 участников. Наиболее часто назывались суммы в 300 руб. и 400 руб. в месяц. Четверть участников интервью указывали диапазоны цен, например, от 75 руб. до 150 руб. или от 250 руб. до 300 руб. Более половины участников готовы оплачивать подписку на сервис в 300 руб. и выше, что сравнимо с ценами на подписку онлайн-кинотеатров. В целом, результаты интервью позволили сделать вывод о необходимости разработки нескольких вариантов ценовых предложений. На вопрос «При наличии удобного ресурса с постоянно пополняемым контентом с качественной локализацией, с какой вероятностью Вы будете им пользоваться?» более половины участников интервью ответили положительно. Результаты глубинного интервью позволили также сделать выводы о минимально необходимом функционале сервиса, предоставляющем пользователю максимальную ценность на начальном этапе развития продукта.

Маркетинговая концепция цифрового сервиса манги. Представим маркетинговую концепцию сервиса по элементам комплекса 5P.

Продукт. Сервис для чтения манги на русском языке имеет комбинированную ценовую политику, которая предполагает как систему подписок, так и возможность покупать серии отдельно по томам, и представляет собой кроссплатформенную площадку, включающую сайт и мобильное приложение для IOS и Android.

Функционал сервиса: удобная функция чтения как на сайте, так и в мобильном приложении (возможность масштабирования, выбора способа перелистывания страниц, цветовая схема), личный кабинет и библиотека пользователя (информация о прогрессе чтения по сериям, о запланированных и прочитанных сериях, а также приобретенных по отдельности томах; оповещения о выходе новой главы серии, если пользователь пометил ее как отслеживаемую; возможность просмотра информации о тарифном плане, состоянии аккаунта; наличие настроек кастомизации сервиса и др.).

Дизайн сайта: простая и понятная навигация; панель с последними обновлениями, рекомендациями и новостями индустрии; поиск по названию, автору, жанру; алгоритм личных рекомендаций для пользователей.

Библиотека контента: максимальное жанровое разнообразие для привлечения широкого круга читателей; регулярные обновления;

выход глав одновременно с их выходом в Японии, по примеру онлайн-кинотеатров с аниме; возможность скачать главы в мобильном приложении по примеру платформы ЛитРес.

Социальная функция сервиса: никнейм, аватар, возможность комментариев произведений и их модерации; возможность размещения и оценки пользовательских обзоров на произведения, игровая система (уровни аккаунтов, бонусы, индивидуальные скидки).

Цена. Ценовая политика комбинированная и сочетает в себе как возможность покупки по отдельным томам, так и систему ежемесячных подписок (см. табл.3). Часть контента предоставляется бесплатно (доступные для бесплатного прочтения первые несколько глав в каждом произведении для ознакомления и привлечения пользователей). Цена за том должна составлять от 50 руб. до 100 рублей.

Таблица 3

Варианты подписки на цифровой сервис

Социальные элементы	Дополнительные материалы	Расширение возможностей личного кабинета	Бонусы	Цена руб.
Бесплатная версия, пользователей — 1 чел., доступ только к бесплатным главам				
Только комментарии	Нет	Нет	Нет	0
Стандартная подписка, пользователей — 1 чел., доступ ко всему контенту				
Комментарии и написание обзоров	Нет	Нет	Нет	350
Премиум подписка, пользователей — 1 чел., доступ ко всему контенту				
Комментарии и написание обзоров	Дополнительные материалы к произведениям, например, черновики и раскадровки, дизайны персонажей и т.п.	Возможность изменять никнейм, возможность установить анимированный аватар. Эксклюзивные темы для приложения и сайта	Возможность получать один том любой манги бесплатно каждый месяц, эксклюзивные стикеры для чата. Эксклюзивные цифровые обои. Скидка 10 % на покупку цифровой версии манги и предложения со скидкой на физические копии манги	550
Групповая подписка, пользователей — до 3 чел., доступ ко всему контенту				
Комментарии и написание обзоров	Нет	Нет	Нет	600
Групповая подписка премиум, пользователей — до 3 чел., доступ ко всему контенту				
Комментарии и написание обзоров	Дополнительные материалы к произведениям, например черновики и раскадровки, дизайны персонажей и т.п.	Возможность изменять никнейм, возможность установить анимированный аватар. Эксклюзивные темы для приложения и сайта	Возможность получить один том любой манги бесплатно каждый месяц, эксклюзивные стикеры для чата. Эксклюзивные цифровые обои. Скидка 10 % на покупку цифровой версии манги и предложения со скидкой на физические копии манги	1050

Распределение: Интернет-сайт и мобильное приложение.

Продвижение:

• реклама в профильных сообществах социальных сетей, например «AlexandriA» и «Manga Home»;

• реклама посредством «лидеров мнений» в области аниме и манги, а также среди киноблогеров, таких как «Черный Кабинет» и «later»;

• таргетированная реклама в Интернете по запросу «манга» и других вариаций;

• вкладыш в физические копии издательства с рекламой сервиса, а также с кодом на пробный период или скидку на первый месяц;

• реклама, приложенная к заказу на комиксы или мангу в интернет-магазине , например, в «Fast-anime» и «Двадцать восьмой»;

• рекламные материалы, распространяемые на профильных выставках и мероприятиях, таких как «Comic Con Russia» и «Большой фестиваль»;

• познавательные материалы о манга на YouTube-канале;

• конкурсы для обладателей подписки на сервис;

• рекламные материалы в специализированных магазинах комиксов, например «Comic street».

Люди. Разработчики продукта и пользователи сервиса являются носителями определенной популярной культуры, порог вхождения в которую достаточно низок, благодаря множеству тематических интернет-ресурсов, что создает благоприятную обстановку для развития продукта. Общий культурный контекст формирует положительное мнение о сервисе, а постоянный контакт с пользователями и обратная связь в рамках методологий Customer Development и Lean Startup позволяет наладить процесс экспериментирования с идеями максимально эффективно.

В проектах создания новых цифровых продуктов, независимо от типа рынка, решаемых проблем потребителя и модели его поведения, ценность формируется преимущественно в упорядоченной, но усложненной среде, где в ходе работы с целевой аудиторией при проверке гипотез, разработке и первых продажах продукт получает развитие от минимально жизнеспособной версии до полнофункциональной. Практика управления ИТ-проектами, проектами создания цифровых продуктов в российских и зарубежных компаниях показывает преобладание использования гибких, или гибридных, подходов и техник управления подобными проектами. Адаптивный подход в проектах разработки не только увеличивает скорость вывода успешного цифрового продукта на рынок, но и сопровождает его на всех стадиях жизненного цикла при прямом контакте с лояльными пользователями.

При создании новых цифровых продуктов, вне зависимости от типа рынка, единый процесс формирования ценности для пользователя при проверке гипотез, работе с целевой аудиторией в ходе исследований, разработке и продажах, носит итеративно-инкрементный характер. Прямая связь с потребителем, анализ пользовательских интервью при создании сервисов, подобных рассмотренному, на этапе проверки идей и разработки продукта обеспечит успешность проекту и высокую скорость вывода продукта на рынок и выпуска его обновлений.

Литература

1. Прима Я.Г., Прима П.А. Применение универсальных методов сбора данных в маркетинге и проектном менеджменте // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 3(19). С. 57—70.

2. Прима Я.Г. Щурин К.В. Роль потребителя в управлении качеством продукции научного приборостроения // Стандарты и качество. 2008. № 1. С. 68—71.

3. Прима Я.Г. Актуальные вопросы маркетинговых исследований в промышленной сфере //

Вестник МГПУ. Серия: Экономика. МГПУ, 2014, № 2(1). С. 77—81.

4. Прима Я.Г. Потребительская оценка качества проекта в научном приборостроении: монография. М.: Изд-во МГАДА, 2008. 128 с.

5. Книжный рынок России. Состояние, тенденции и перспективы развития: Отраслевой доклад [Электронный ресурс] / Под общ. ред. В.В. Григорьева. М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, 2020. 100 с. URL: https://www.bookind.ru/images/pdf/Bookmarket-2020-s%20(1).pdf (дата обращения: 05.11.2020).

6. Аудитория Интернета в России [Электронный ресурс] // WEB-Index: исследовательский проект Mediascope. Режим доступа: https://webindex.mediascope.net/ (дата обращения: 05.11.2020).

7. Исследование GfK: Проникновение Интернета в России. (15.01.2019) [Электронный ресурс] // Growth from Knowledge: аналитическая платформа и консалтинговый сервис. URL: https://www.gfk.com/ru/press/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii (дата обращения: 05.11.2020).

8. Магера Ю.А. История появления первых японских комиксов на русском языке // Японские исследования. 2018. № 4. С. 6—23.

9. Самутина Н. Японские комиксы манга в России: введение в проблематику чтения // Новое литературное обозрение. 2019. № 6(160). С. 307—321.

10. Библиотека комиксов [Электронный ресурс] // Timepad. [Санкт-Петербург]. Режим доступа: https://comix-library.timepad.ru/events/ (дата обращения: 05.11.2020).

Поступила 25.02.2021

Прима Яна Геннадьевна, к.э.н., доцент кафедры маркетинга и управления проектами, доцент, ICAgile Certified Professional (ICP), Национальный исследовательский университет «МИЭТ» (124498, Москва, г.Зеленоград, пл.Шокина, д.1) post.prima@yandex.ru

Сальников Андрей Кириллович, выпускник кафедры маркетинга и управления проектами, Национальный исследовательский университет «МИЭТ», 124498, Москва, г. Зеленоград, пл.Шокина, д.1 and44982010@yandex.ru

References

1. Prima Ya.G., Prima P.A. Primenenie universal'nykh metodov sbora dannykh v marketinge i proektnom menedzhmente [APPLICATION OF UNIVERSAL METHODS OF DATA GATHERING IN MARKETING AND PROJECT MANAGEMENT] // Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya. 2018. № 3(19). S. 57—70.

2. Prima Ya.G. Shchurin K.V. Rol' potrebitelya v upravlenii kachestvom produktsii nauchnogo priborostroeniya // Standarty i kachestvo. 2008. № 1. C. 68—71.

3. Prima Ya.G. Aktual'nye voprosy marketingovykh issledovanii v promyshlennoi sfere [TOPICAL ISSUES OF MARKETING RESEARCH IN INDUSTRIAL SPHERE] // Vestnik MGPU. Seriya: Ekonomika. MGPU, 2014, № 2(1). S. 77—81.

4. Prima Ya.G. Potrebitel'skaya otsenka kachestva proekta v nauchnom priborostroenii: monografiya. M.: Izd-vo MGADA, 2008. 128 s.

5. Knizhnyi rynok Rossii. Sostoyanie, tendentsii i perspektivy razvitiya: Otraslevoi doklad [Elektronnyi resurs] / Pod obshch. red. V.V. Grigor'eva. M.: Federal'noe agentstvo po pechati i massovym kommunikatsiyam, 2020. 100 s. URL: https://www.bookind.ru/images/pdf/Bookmarket-2020-s%20(1).pdf (data obrashcheniya: 05.11.2020).

6. Auditoriya Interneta v Rossii [Elektronnyi resurs] // WEB-Index: issledovatel'skii proekt Mediascope. Rezhim dostupa: https://webindex.mediascope.net/ (data obrashcheniya: 05.11.2020).

7. Issledovanie GfK: Proniknovenie Interneta v Rossii. (15.01.2019) [Elektronnyi resurs] // Growth from Knowledge: analiticheskaya platforma i konsaltingovyi servis. URL: https://www.gfk.com/ru/press/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-rossii (data obrashcheniya: 05.11.2020).

8. Magera Yu.A. Istoriya poyavleniya pervykh yaponskikh komiksov na russkom yazyke // Yaponskie issledovaniya. 2018. № 4. S. 6—23.

9. Samutina N. Yaponskie komiksy manga v Rossii: vvedenie v problematiku chteniya [JAPANESE MANGA IN RUSSIA: INTRODUCTION TO RESEARCH ON READING PRACTICES] // Novoe literaturnoe obozrenie. 2019. № 6(160). S. 307—321.

10. Biblioteka komiksov [Elektronnyi resurs] // Timepad. [Sankt-Peterburg]. Rezhim dostupa: https://comix-library.timepad.ru/events/ (data obrashcheniya: 05.11.2020).

Submitted 25.02.2021

Prima Yana Gennadyevna, Cand.Sci.(Economics), associate professor of Marketing and Project Management Department, ICAgile Certified Professional (ICP), National Research University of Electronic Technology (Russia, 124498, Moscow, Zelenograd, Shokin sq., 1) post.prima@yandex.ru

Salnikov Andrey Kirillovich, graduate of Marketing and Project Management Department, National Research University of Electronic Technology (Russia, 124498, Moscow, Zelenograd, Shokin sq., 1) and44982010@yandex.ru