Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Совершенствование элементов маркетинговой стратегии компании «HollyWool» на российском рынке пряжи и товаров для вязания

Выпускная квалификационная работа студентки 4-го курса бакалаврской программы, профиль - Маркетинг

МАСЛЕННИКОВОЙ Анастасии Олеговны

Научный руководитель:

к.э.н., старший преподаватель

КИРЮКОВ Сергей Игоревич

Санкт-Петербург

2023

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной̆ квалификационной̆ работы

Я, Масленникова Анастасия Олеговна, студентка 4 курса направления «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование элементов маркетинговой стратегии компании «HollyWool» на российском рынке пряжи и товаров для вязания», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение 5](#_Toc136036158)

[Глава 1: Теоритические аспекты маркетинговой стратегии. Основные концепции и понятия 8](#_Toc136036159)

[1.1 Стратегический менеджмент и корпоративная стратегия 8](#_Toc136036160)

[1.2 Понятие и содержание маркетинговой стратегии 12](#_Toc136036161)

[1.3 Этапы разработки маркетинговой стратегии 14](#_Toc136036162)

[1.3.1 Планирование и формулировка стратегии 15](#_Toc136036163)

[1.3.2 Внедрение и исполнение стратегии 16](#_Toc136036164)

[1.3.3 Контроль и оценка стратегии 17](#_Toc136036165)

[1.4 Целевой маркетинг и процесс разработки STP-стратегии 17](#_Toc136036166)

[1.4.1 Сегментирование 18](#_Toc136036167)

[1.4.2 Таргетирование 21](#_Toc136036168)

[1.4.3 Позиционирование 22](#_Toc136036169)

[Выводы 23](#_Toc136036170)

[Глава 2: Анализ внешней и внутренний среды компании «HollyWool» 26](#_Toc136036171)

[2.1 Анализ внешней среды: исследование российского рынка пряжи и товаров для вязания 26](#_Toc136036172)

[2.1.1 История вязания и современная идентичность сообщества 26](#_Toc136036173)

[2.1.2 Кейс «Феномен карантина и кардигана Гарри Стайлза» 31](#_Toc136036174)

[2.1.3 Тренд устойчивости в вязальном сообществе 34](#_Toc136036175)

[2.1.4 Современное состояние российской индустрии 38](#_Toc136036176)

[2.1.5 Возможности и угрозы 49](#_Toc136036177)

[2.2 Анализ внутренней среды компании «HollyWool» 50](#_Toc136036178)

[2.2.1 Описание компании 50](#_Toc136036179)

[2.2.2 Сильные и слабые стороны компании HollyWool 53](#_Toc136036180)

[2.3 Поэлементный SWOT-анализ 56](#_Toc136036181)

[Выводы 59](#_Toc136036182)

[Глава 3: Исследование поведения потребителей. Разработка элементов стратегии маркетинга компании «HollyWool» и рекомендаций по ее реализации 61](#_Toc136036183)

[3.1 Анализ глубинных интервью 61](#_Toc136036184)

[3.2 Анализ количественного исследования 64](#_Toc136036185)

[3.3 Разработка элементов STP-стратегии 70](#_Toc136036186)

[Выводы 73](#_Toc136036187)

[Заключение 74](#_Toc136036188)

[Список использованных источников 76](#_Toc136036189)

[Приложения 81](#_Toc136036190)

[Приложение 1. Канва полуструктурированного глубинного интервью 81](#_Toc136036191)

[Приложение 2. Количественный опрос 1: сегментирование 83](#_Toc136036192)

[Приложение 3: SWOT-анализ 86](#_Toc136036193)

# Введение

Пандемия COVID-19, начавшаяся в 2019 году, а также глобальный карантин, последующий за ней, заметно повлияли на ментальное здоровье населения. Исследования показали, что люди, относящиеся к следующим категориям: молодые люди в возрасте от 18 до 29 лет; люди с высоким уровнем социальной поддержки; люди, потерявшие работу во время пандемии; люди с высоким уровнем тревожности относительно вероятности заразиться вирусом; а также люди с эмоциональным и поддерживающим способом преодоления проблем, - были более склонны к увеличению своей творческой активности во время карантина. Художественная деятельность использовалась как стратегия избегания, для борьбы с негативными эмоциями, а также способствовала саморазвитию индивидов. Кроме людей, которые и в обычных обстоятельствах были вовлечены в художественную деятельность, пандемия создала новый спрос и возможности для людей непривычных к такому роду деятельности для вовлечения в творческий процесс[[1]](#footnote-1). Одним из видов такой творческой активности как раз оказалось вязание.

Карантином данная деятельность не ограничилась и большое количество молодежи, приобретя новое хобби, продолжили его развивать. Как раз в это время наблюдался большой рост количества новых блогов, связанных с тем или иным видом рукоделия. При этом наблюдается не только рост числа блогов, но также и размеров их аудитории.

Однако, при анализе российского рынка становится очевидно, что российские магазины пряжи в своей основной массе не нацелены на удовлетворение потребностей новой целевой аудитории и на данный момент не рассматривают ее в своей маркетинговой стратегии, продолжая делать акцент на уже известную и устоявшуюся аудиторию женщин старше 25 лет с детьми[[2]](#footnote-2).

В связи со спецификой работы специализированных магазинов пряжи и инструментов для вязания все они в той или иной степени оказались под влиянием антироссийских экономических санкций, наложенных на Россию в феврале 2022 года как результат начала Специальной военной операции на Украине. Главной **проблемой**, рассматриваемой в данной работе, является поиск путей преодоления препятствий, вставших на пути к развитию данной отрасли в России.

В этом и заключается **актуальность** данной работы, которая поможет выявить новый сегмент потребителей, что поможет решить проблему сокращения объемов деятельности, вызванного событиями февраля 2022 года.

**Целью работы** является выработка рекомендаций по совершенствованию стратегии маркетинга компании «HollyWool» на российском рынке в условиях антироссийских экономических санкций.

Цель работы предполагает постановку и решение следующих **задач**:

* анализ текущей обстановки на рынке пряжи и товаров для вязания на российском рынке;
* внутренний анализ деятельности компании «HollyWool»;
* выявление основных проблем в деятельности компании «HollyWool», которые требуют решение посредством совершенствования маркетинговой стратегии;
* получение информации о характере целевой аудитории компании «HollyWool», особенностях потребительского поведения и их нужд как потребителей пряжи и товаров для вязания для разработки корректного позиционирования;
* разработка измененного позиционирования компании «HollyWool», а также рекомендаций по совершенствованию элементов маркетинг-микса на основе результатов проведенного исследования.

Выполнение задач было реализовано посредством использования ряда **методов исследования**. Была изучена вторичная информация из открытых источников о состоянии изучаемого рынка на момент проведения исследования, конкурентной среды. Также на вторичных источниках базировалась теоретическая часть данной работы. Помимо этого, были проанализированы глубинные интервью с экспертами индустрии, взятые из вторичных источников. В качестве первичных исследований было проведено активное наблюдение (в течении более 3 лет) поведенческих характеристик представителей потенциальной аудитории на различных мероприятиях, связанных с вязанием, посредством вступления в сообщества мастеров вязания и поддержанию социальных контактов. Для проверки результатов активного наблюдения было проведено качественное исследование – полуструктурированное интервью с различными представителями сообщества российских мастеров вязания. Глубинные интервью проводятся с целью выявления основных особенности поведения потребителей на выбранном рынке, выбора критериев для последующего сегментирования, а также для оценки восприятия компании «HollyWool» как среди клиентов магазина, так и среди респондентов, впервые узнавших о ней. С помощью данных, полученных во время проведения глубинных интервью, было проведено количественное исследование с целью сегментирования целевого рынка. На основе полученной информации была произведена оценка стратегии на адекватность ситуации, сложившейся на рынке, и корректировка существующей стратегии позиционирования компании «HollyWool» на российском рынке.

Данная работа состоит из трех структурных частей. В первой главе рассматриваются базовые теоретические понятия и концепции, связанные со стратегическим менеджментом и STP-стратегией. Во второй главе проводится анализ внутренней и внешней среды компании «HollyWool», включающий в себя характеристику российского рынка товаров для вязания и классификацию компаний, оперирующих на нем, выделение основных движущих сил на рынке, а также исследование предполагаемого становления нового сегмента аудитории данного рынка. В третьей же главе на основе результатов, полученных в ходе исследования, формируется свод рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии компании «HollyWool» на российском рынке, а именно ее стратегии позиционирования и элементов маркетинг-микса.

# Глава 1: Теоритические аспекты маркетинговой стратегии. Основные концепции и понятия

## Стратегический менеджмент и корпоративная стратегия

Процесс стратегического управления имеет решающее значение для успеха организации. Стратегия подразумевает выбор того, как организация будет конкурировать в современных условиях рыночной экономики. При создании стратегии важно убедиться, что она отвечает на следующие вопросы:

1. Как создать продукт или услугу, которые будут привлекать и удовлетворять потенциальных клиентов?

В современных условиях крайне важна ориентации компании на рынок. Для того, чтобы достичь успеха, необходимо понимать своего потенциального клиента, проникнуть к нему в голову, чтобы предугадывать все его желания и создавать спрос, которого до этого не существовало. Одновременно с эти важно не забывать специфику рынка, на котором компания ведет деятельность, ведь зачастую усилия и ресурсы, затраченные на создания инновационных решений, оказываются потраченными впустую в силу консервативности клиента. Поэтому при создании корпоративной стратегии необходимо учитывать мнение потребителя, завлекать его и удерживать.

1. Какую позицию компания будет занимать на рынке?

В то же время необходимо не забывать про конкурентов и отношения с ними. Важно осознавать, какую долю рынка организация собирается занимать. Станет ли она лидером или последователем? Будет ли нацелена на массового потребителя или останется в своей нише? Все эти факторы очень сильно влияют на формирование плана действий.

1. Каким образом создать, аккумулировать и корректно использовать ресурсы, чтобы компания имела возможность конкурировать на рынке?

При этом всем компания всегда будет находиться в рамках ограниченности ресурсов. Как сильно ни хотелось бы предоставить наилучший товар или услугу своим клиентам или занять как можно большую долю рынка, фирма может столкнуться с невозможностью оправдать свои завышенные требования. Поэтому грамотное управление ресурсами, осознание своих возможностей и их границ позволяет сохранять темп развития и спасает от незапланированных ситуаций в долгосрочной перспективе.

1. Каким образом будет устроена функциональная система организации?

В компании любого размера будут присутствовать условные или вполне четко организованные функциональные отделы. Производство, финансы, продажа, маркетинг, поставки, клиентский сервис, дистрибуция, исследования, управление человеческими ресурсами – все эти функции тем или иным образом аккумулирует в себе организация. Учитывая все особенности, описанные выше, компании необходимо понимать собственную организационную структуру. Будь то небольшой стартап, работающий по принципу бирюзовых компаний, где один человек будет выполнять целый набор функций или большой конгломерат с огромными бюджетами на каждый функциональный отдел, стратегия должна включать в себя четкое или в некоторых случаях свободное распределение обязанностей и принятую систему подчинения.

1. Как компании обеспечить результативность выполнения поставленных целей?

В завершение, стратегия обязательно должна включать в себя цели организации. Принято устанавливать долгосрочные или среднесрочные цели, а также прописывать миссию и видение компании. Стратегия же будет помогать в организации деятельности фирмы по достижению установленных целей.

Определив составляющие правильно составленной стратегии, можно дать ее определение. Таким образом стратегия - это управленческий план, направленный на достижение долгосрочных целей бизнеса, посредством организации деятельности компании и создания при помощи ограниченных ресурсов продукта или услуги, удовлетворяющих потребности покупателя.

В академической литературе также существует огромное множество определений стратегии, большинство из которых сходятся в смысле понятия. С точки зрения А. Чандлера стратегия – «метод постановки долгосрочных целей предприятия, программы действий и приоритетных направлений по использованию ресурсов»[[3]](#footnote-3). В интерпретации Д. Хэнсона стратегия – «комплексный и скоординированный набор обязательств и действий, направленных на использование основных компетенций и получение конкурентного преимущества»[[4]](#footnote-4). Согласно М. Портеру, стратегия – «способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние слабые и сильные стороны организации, ориентир на создание устойчивых конкурентных преимуществ»[[5]](#footnote-5).

Таким образом, мы приходим к понятию стратегического менеджмента. К примеру, в определении Д. Пирса «стратегический менеджмент – совокупность решений и действий по разработке и реализации стратегий, призванных обеспечить достижение целей организации»[[6]](#footnote-6).

Результатом стратегического менеджмента как процесса становится корпоративная стратегия. В современных организациях принято разделять три уровня стратегии или корпоративной иерархии принятия решений:

1. Корпоративный уровень.

Данный уровень стратегии представляют высшие руководители организации в роли совета директоров, топ-менеджеров и исполнительного главы компании. Принимаемые на данном уровне стратегические решения отражают интересы таких заинтересованных сторон как акционеры компании, а также интересы общественности в целом. Стратегии данного уровня фокусируются на достижении финансовых целей организации, а также имиджевой составляющей и целей, связанных с социальной ответственностью предприятия. На данном этапе определяются виды деятельности, которыми компания будет заниматься, и их границы, а также формулируются их общие задачи.

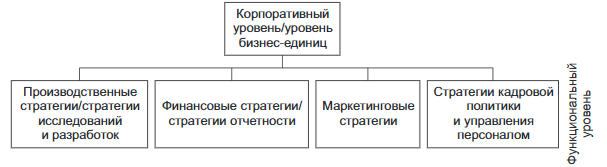
1. Средний уровень.

Составляется менеджерами, которые отвечают за определенные виды бизнеса. На данном этапе решения и намерения, высказанные вышестоящими управленцами в стратегии корпоративного уровня, превращаются в более конкретные стратегии и цели отдельных бизнес-единиц. Здесь стратегические менеджеры погружаются на уровень индивидуальных товарных рынков, определяют наиболее выгодные сегменты для организации и разрабатывают требуемое поведение компании для закрепления на них. В совокупности же эти сегменты представляют из себя общий рынок, на котором компания выбрала конкурировать, учитывая свои конкурентные преимущества и возможности.

1. Функциональный уровень.

На этом уровне уже оперируют менеджеры ответственные за отдельные географические, продуктовые или функциональные сегменты. Горизонт прогнозирования сильно уменьшается (в большинстве случаев до одного года). Такие ежегодные цели становятся базисом для краткосрочных стратегий различных функциональных областей (маркетинга, управления человеческими ресурсами, производства, финансов, дистрибуции и прочих сфер деятельности организации). Главной заботой на этом уровне становится исполнение решений, принятых на более высоких уровнях создания стратегии.[[7]](#footnote-7)

Все три уровня стратегического менеджмента представлены в Рисунке 1. За основу взята структура, свойственная малому бизнесу, так как в дальнейшем в работе будет рассматриваться именно такая компания.

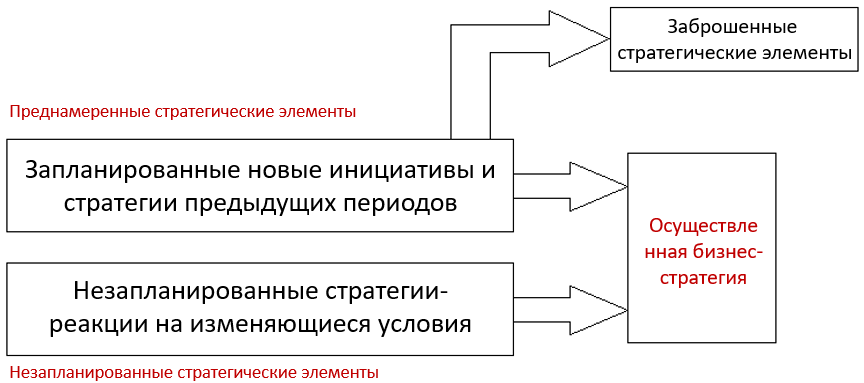


1. Три уровня стратегического менеджмента

Источник: [Пирс, Стратегический менеджмент, 2013, с.21]

В малом бизнесе зачастую граница между корпоративным и средним уровнем стратегии очень размыта, а иногда и не существует вовсе, поэтому будем рассматривать общекорпоративную стратегию как синтез этих двух уровней. Значит на данном этапе можно определить границы ответственности общекорпоративной стратегии и ее связь с маркетинговой стратегией. Как стратегия корпоративного уровня она определяет миссию и ценности компании, а как стратегия среднего уровня определяет цели, сферу деятельности и распределяет ресурсы между конкретными бизнес-единицами.

Маркетинговая стратегия в свою очередь, как стратегия функционального уровня формируется на основе стратегий более высокого уровня и отвечает за исполнение принятых стратегических решений. Ввиду своего более краткосрочного характера она становится катализатором изменений в общекорпоративной стратегии. По результатам деятельности компании общекорпоративная стратегия корректируется, некоторые стратегические элементы забрасываются ввиду неактуальности, а также возникают новые непредвиденные элементы, которые появляются ввиду изменяющихся обстоятельств (Рисунок 2). Таким образом можно пронаблюдать влияние маркетинговой стратегии на общекорпоративную стратегию как одной из функциональных стратегий.



1. Процесс формирования осуществленной бизнес-стратегии

Составлено по: [Hitt, Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts & Cases, 2020]

Для более детального понимания содержания маркетинговой стратегии необходимо обратиться к ее понятию и содержанию.

## 1.2 Понятие и содержание маркетинговой стратегии

В современных условиях конкуренции практически на всех рынках именно правильно разработанная маркетинговая стратегия может стать ключевой детерминантой успеха бизнеса. Однако вопрос корректного подбора маркетинговой стратегии остается открытым и вызывает множество вопросов. Какие стратегии существуют? Уместна ли выбранная стратегия для организационной культуры и прочих внутренних особенностей компании? Можно ли быть уверенным, что конкретная стратегия сработает при стремительно изменяющейся внешней среде? Возможно ли конкурировать на выбранном рынке с конкретной разработанной стратегией? Для ответа на все эти вопросы сперва необходимо дать определение понятию маркетинговой стратегии, а также обозначить ее роль в общекорпоративной стратегии. Кроме того, важно понимать основные составляющие маркетинговой стратегии и понимать последовательность этапов ее создания и внедрения в организационную структуру.

Некоторые исследователи предполагают, что разговор о стратегическом маркетинге в академической среде начался уже в 1950-е, о чем говорит работа Росенберга[[8]](#footnote-8), представляющая собой обзор на коллекцию академических текстов, датированных 1903-1946 годами. Несмотря на наличие слов «маркетинговая стратегия» в названии текста, сама концепция, как и термин ни в одной из работ не появляются. Причиной данной проблемы можно считать невозможность авторов разделять такие понятия как маркетинговая стратегия и маркетинг-менеджмент, который в свою очередь в текстах зачастую просто заменяет общее понятие маркетинга.[[9]](#footnote-9) Похожие анализы литературы тех времен также не указывают на существование консенсуса касательно использования стратегического мышления в маркетинге, потому что стратегия как таковая не рассматривалась в текстах основоположников маркетинговой мысли[[10]](#footnote-10). И все же со временем стратегия начала постепенно просачиваться в бизнес литературу, и в 1980х укрепились такие термины как «корпоративная стратегия» и «стратегический менеджмент» [Шендел и Хофер, 1979].

Объединив основные определения из исследованной литературы, можно понять, что наиболее широко маркетинговая стратегия может быть определена как часть общекорпоративной стратегии, отвечающей за создание плана проведения маркетинговых мероприятий и использования ограниченных внутрифирменных ресурсов, который будет помогать в достижении долгосрочных целей организации.

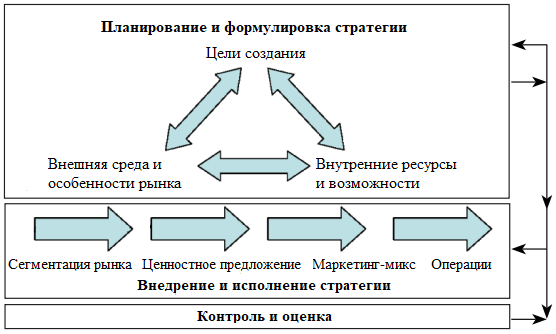
Стратегический маркетинг приобретает дополнительный смысл в рамках концепции маркетинга отношений. Таким образом Фаррелл и Хартлайн определяют маркетинговую стратегию как «план по использованию сильных сторон и возможностей организации для удовлетворения нужд и запросов рынка»[[11]](#footnote-11). Если быть более конкретным, маркетинговая стратегия описывает как компания будет удовлетворять нужды и запросы клиентов, одновременно с этим поддерживая взаимоотношения с остальным заинтересованными лицами (такими как сотрудники, акционеры, бизнес-партнеры и поставщики).

В отличие от тактического подхода к управлению маркетингом, когда предприятие думает лишь о краткосрочной выгоде и решении проблемы здесь и сейчас, стратегическое мышление позволяет сконцентрироваться на достижение долгосрочных целей и комплексно подходит к процессу становления компании на рынке. Стратегическое мышление позволяет создавать, поддерживать и использовать конкурентные преимущества для того, чтобы компания могла видеть стабильные результаты работы при изменяющихся внешних условиях.

Также, несмотря на неоспоримо сложный процесс унификации маркетинговых понятий, большинство исследователей сходятся в мыслях, что маркетинговая стратегия состоит из двух фундаментальных частей: определение целевых рынков и создание маркетинг-микса. Впервые эта концепция была сформулирована в работах [Андерсона, 1937,1957] и [Оксенфельда, 1958], а позже развита в других работах их коллег [Маккарти, 1960; Котлер, 1967; Котлер и Келлер, 2009 г. и др.]. Таким образом, никаких явных разногласий на почве двухфакторного определения маркетинговой стратегии в академической среде не существует[[12]](#footnote-12).Далее в этой главе будет подробнее рассмотрена данная сущность маркетинговой стратегии и рассмотрены концептуальные модели, связанные с ней.

## 1.3 Этапы разработки маркетинговой стратегии

Для того, чтобы понимать порядок действий при последующем совершенствовании элементов маркетинговой стратегии в данной работе, необходимо осознавать процесс ее создания и реализации. Он состоит из трех этапов: разработка, применение и контроль. Данные этапы проиллюстрированы на Рисунке 3.



1. Модель маркетинговой модели

Источник: [Dudzevičiūtė, Marketing strategy process: Quantitative analysis of the customers’ satisfaction, 2010, p.347]

Рассмотрим подробнее каждый из предложенных этапов:

### 1.3.1 Планирование и формулировка стратегии

На первом этапе производится планирование и формулировка стратегии. Для этого необходимо проведение анализа внешней и внутренней среды компании, а также оценки поставленных целей и разработка плана действий.

* Анализ внешней среды

Анализ внешней среды проводится с целью предоставить компании дополнительную точку зрения на перспективы рынка, на котором она собирается конкурировать. На данном этапе чаще всего проводится трехфакторный анализ:

* **Общий анализ среды** фокусируется на трендах внешней среды и последствиях их появления
* **Индустриальный анализ среды** фокусируется на условиях среды и факторах, влияющих на потенциальную прибыльность данной индустрии
* **Конкурентный анализ** фокусируется на попытках предсказать действия конкурентов, а также их реакций и намерений[[13]](#footnote-13)

Как правило на данном этапе производится оценка стратегически релевантных элементов макро-среды (экономических, социокультурных, технологических, экологических, правовых и политических) или проведение PESTEL-анализ, а также оценка индустрии и конкурентной среды (поставщики, товары-заменители, покупатели, новые игроки, конкуренты) или разработка модели пяти конкурентных сил М. Портера.

* Анализ внутренней среды

На предыдущем этапе анализа выясняются возможности и угрозы, исходящие из макро-среды и индустрии. Это дает понять, что организация имеет возможность сделать. Однако, важно понимать, в чем компания компетентна, то есть то, что она знает и может в действительности сделать. Для этого существует анализ внутренней среды организации. На данном этапе важно внедриться в саму компанию и понять суть ее деятельности, миссию и ценности, а также определить ресурсы, которыми она обладает. С помощью управления ресурсами компании визуализируют свои возможности, а последние в свою очередь являются источником ключевых компетенций, которые послужат базисом для установки конкурентных преимуществ. Ресурсы фирмы могут быть материальные (финансовые ресурсы, организационные ресурсы, физические ресурсы, технологические ресурсы) и нематериальные (человеческие ресурсы, инновационные ресурсы, репутационные ресурсы). Анализ всех перечисленных внутренних характеристик приведет к формулировке сильных и слабых сторон бизнеса. Таким образом, на данном этапе возможно будет провести SWOT-анализ или анализ сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, исходящих из внешней среды. Такой комплексный анализ позволит получить наиболее общую картину бизнеса в конкретный момент времени, что послужит отличной отправной точкой для последующей формулировки стратегии.

* Планирование стратегии

На завершающем шаге данного этапа создания маркетинговой стратегии необходимо завершить определение целей бизнеса и перейти к разработке конкретных стратегических решений. Для этого используются результаты проведенного SWOT-анализа и составляются предполагаемые стратегические альтернативы путем комбинации внешних и внутренних факторов. Выявленные стратегические альтернативы оцениваются с точки зрения их уместности в рамках рынка, на котором предполагается вести деятельность. На данном этапе важно остановиться на таких комбинациях стратегий, которые лучше всего используют возможности рынка на благо бизнеса, нейтрализуют негативные эффекты внешней среды и слабых сторон компании, а также позволяют сильным сторонам выделяться на фоне конкурентов.

### 1.3.2 Внедрение и исполнение стратегии

Результатом предыдущего этапа становится набор стратегических альтернатив, доступных компании. На данном же этапе больше внимания уделяется поведению потребителя и характеристикам целевого рынка в целом, а именно раскрывается двухфакторная сущность маркетинговой стратегии, упомянутая ранее в работе (определение целевых рынков и создание маркетинг-микса), чтобы понимать, где и как уместно применять разработанные стратегии. Для этого проводится STP-анализ, который состоит из сегментирования целевого рынка, таргетирования конкретных его сегментов и позиционирования с учётом особенностей выбранных сегментов. Результатом будет служить конкретная стратегия позиционирования для каждого из установленных целевых сегментов, выбранная с учетом их особенностей и содержащая в себе уникальную ценность для этого сегмента. На основе же выбранных стратегий позиционирования формируется уникальный маркетинг-микс для каждого из сегментов. Маркетинг-микс представляет из себя рекомендации по четырем направлениям: продуктовой стратегии, стратегии ценообразования, стратегии распределения и стратегии продвижения. В последствии на основании предыдущих разработок формируется маркетинговый план. Он включает в себя программу маркетинговых операций, бюджет, временные рамки, должностные обязанности ответственных за реализацию и контроль, а также параметры оценки результативности проведенных мероприятий.

### 1.3.3 Контроль и оценка стратегии

Фокус данной работы в меньшей степени касается третьего и заключительного этапа разработки маркетинговой стратегии, однако важно понимать его суть и значение для бизнеса. На данном этапе производится контроль и оценка результата проведенных маркетинговых мероприятий на их эффективность в достижении целей организации. Проводится анализ как краткосрочных, так и долгосрочных целей и их переосмысление. На основе проведенного анализа маркетинговая стратегия корректируется, дополняется новыми элементами, выявленными в процессе работы, тем самым замыкая стратегический цикл.

## 1.4 Целевой маркетинг и процесс разработки STP-стратегии

Как ранее было сказано в работе, на втором этапе процесса разработки маркетинговой стратегии проводится STP-анализ. В стремлении устоять в конкурентной борьбе и занять устойчивое положение на рынке компании применяют инструменты целевого маркетинга в своих стратегиях. Для того, чтобы обеспечить эффективность целевого маркетинга, бизнесу важно пройти через три этапа:

1. Изучить потребительский рынок и выявить группы покупателей со схожими характеристиками и потребностями (**сегментирование** рынка);
2. Выявить наиболее предпочтительные сегменты для работы (выбор целевых сегментов или **таргетирование**);
3. Донести до каждого целевого сегмента отличительную выгоду (рыночное **позиционирование**)[[14]](#footnote-14).

Для детализации процесса разработки STP-стратегии рассмотрим каждый из этапов подробнее.

### 1.4.1 Сегментирование

Согласно Котлеру сегментирование рынка – «это его деление на сегменты с точно определенными границами»[[15]](#footnote-15). В свою очередь сегментом рынка будет считаться группа потребителей, объединенная некоторыми схожими характеристиками.

Путей сегментирования рынка огромное множество, но далеко не все они могут предоставить действительно полезную информацию для маркетинговой службы компании. Какими же характеристиками должны обладать сегменты, чтобы те смогли принести пользу организации? Правильно определенные сегменты должны быть измеримыми, доступными и существенными[[16]](#footnote-16). Измеримость характеризуется размером, местоположением, составом, покупательской способностью и прибыльностью. Доступность предполагает возможность достичь потребителя про помощи различных маркетинговых каналов для того, чтобы передать отличительную выгоду сегменту, а также наоборот способность сегмента получить эту выгоду. Существенность в свою очередь гарантирует, что компания наиболее эффективно расходует свои ограниченные ресурсы. Сегмент должен быть как можно более большим, чтобы оправдать расходы на создание отдельной маркетинговой стратегии.[[17]](#footnote-17) В дополнение к этому разделяют еще две дополнительные характеристики рыночных сегментов: дифференцируемость и реализуемость. Часто различные на первый взгляд сегменты могут иметь схожее или совсем одинаковое потребительское поведение. В таких случаях подобные сегменты не должны рассматриваться раздельно. За это отвечает параметр дифференцируемости. Реализуемость же гарантирует, что компания в действительности обладает компетенциями, которые помогут удовлетворить потребности потребителей того или иного сегмента.

Невозможно определить один корректный способ сегментирования. Бизнес должен сам определить, какие параметры сегментирования подходят в конкретной ситуации. Котлером выделяется четыре основных способа сегментирование потребительского рынка: географический, демографический, психографический и поведенческий. В дополнение могут быть рассмотрены комплексные способы такие как геодемографический.

Географическая сегментация наиболее проста в понимании. Рынок разделяется по территориальному признаку на государства, города и прочие географические единицы, но также в качестве объединяющих характеристик могут рассматриваться такие особенности регионов как плотность и численность населения или климат.

Демографическая сегментации является самой распространенной формой сегментации рынка. Данная популярность обусловлена простотой понимания, легкостью измеримости и интерпретации. Потребители разделяются на сегменты по таким демографическим переменным как возраст, пол, доход домохозяйства, размер и тип домохозяйства, уровень образования, религиозные убеждения, род занятий, национальность и прочие. Собрать такую информацию относительно просто, и она дает достаточно полное представления о потребностях и возможностях определенного сегмента.

Психографическая сегментация или сегментация на основе образа жизни потребителя чуть более сложна в понимании, так как параметры сегментации становятся труднее в понимании и измерении. По своей сути они относятся к понятиям социального класса и внутреннего психологического устройства человека. Она в меньшей мере обращает внимание на внешние проявления личности и взывает к внутренним мотивам, ценностям и психологическим потребностям человека.

Поведенческая сегментация представляет из себя разделение покупателей относительно их отношения к продукту, знаний о нем или пользовательской роли. К этому относятся такие характеристики как потребности и преимущества, получаемые от продукта, роль в принятии решения, повод для совершения покупки, статус пользователя, характер интенсивности потребления, степень готовности покупателя, уровень лояльности и отношение к продукту.

В дополнение к указанным категориям можно указать сегментацию, основанную на образе покупателя и его отношении к самому себе. Покупатель оценивает товар через призму самореализации. Насколько товар соотносится с его внутренним видением себя? Отображает ли приобретаемый товар его суть и отношение к миру? Данный вид сегментации является смесью психографической и поведенческой сегментации и зачастую является трудно исследуемым.

В Таблице 1 представлена информация по всем упомянутым видам сегментации.

1. Признаки и критерии сегментирования

|  |  |
| --- | --- |
| Признак сегментирования | Критерии сегментирования |
| 1. Географическая сегментация | - Страна;  - Географический регион;  - Город;  - Район;  - Климат;  - Плотность населения. |
| 2. Демографическая сегментация | - Возраст (поколение);  - Пол;  - Образование;  - Вид деятельности;  - Тип домохозяйства (нуклеарная семья, расширенная семья, одиноко проживающие граждане);  - Уровень дохода домохозяйства. |
| 3. Психографическая сегментация | - Социальный класс (высший, средний, низший и различные слои);  - Стиль жизни (активный, размеренный, консервативный и прочие);  - Личностные характеристики (экстраверсия, интроверсия, общительность, пассивность и прочие). |
| 4. Поведенческая сегментация | - Получаемые преимущества от продукта (не для всех потребителей продукт закрывает одну и ту же потребность);  - Роль в принятии решения (имеет ли человек свободу в принятии решения о покупке и является ли он конечным потребителем);  - Повод для совершения покупки (время суток, особенное событие);  - Статус пользователя (постоянный пользователь, новый пользователь, возвращающийся пользователь, бывший пользователь, потенциальный пользователь);  - Интенсивность потребления (низкая, умеренная, высокая);  - Степень готовности покупателя (не осведомлен о существовании продукта, осведомлен о существовании продукта, осведомлен о свойствах продукта, проявил интерес к продукту, желает приобрести продукт, готов приобрести продукт);  - Лояльность потребителя (истинно лояльный, относительно лояльный, непостоянно лояльный, переключающийся);  - Отношение к продукту (восторженное, положительное, безразличное, отрицательное, враждебное). |

Составлено по: [Котлер, Маркетинг менеджмент, 2019]

После отбора критериев сегментирования маркетинговой службе остается провести исследование рынка и обозначить существующие сегменты, после чего следует этап разработки профилей сегментов, включающие в себя информацию по каждому из обнаруженных сегментов и их оценка на соответствия требованиям эффективности.

### 1.4.2 Таргетирование

Таргетирование - это процесс выбора наиболее привлекательных целевых сегментов, на которых компания будет фокусировать свое внимание. Каждый сегмент, выявлены на стадии сегментирования должен пройти отбор и соответствовать ряду требований компании. Во-первых, стоит обратить внимание на размер и темп роста сегмента. Оба параметра должны соответствовать организации. Если мелкий бизнес нацелится на слишком обширный сегмент, то скорее всего не сможет конкурировать с крупными компаниями, обосновавшимися на рынке. В свою очередь огромный темп роста может поставить компанию в неудобное положение, когда рост ее собственного предложения и уровень компетентности не будут поспевать за растущим спросом. На контрасте с данными ситуациями, крупным компаниям невыгодно будет специализироваться на нишевых сегментах, так как затраченные усилия не приведут к требуемому уровню доходности.

Помимо этого, важно брать во внимание такие внешние обстоятельства как структурные факторы рыночного сегмента: уровень конкуренции, угрозы появления товаров-заменителей, рыночную силу покупателей и поставщиков. Внутренние факторы также играют большую роль. Сегмент не должен идти в разрез с долгосрочными перспективами бизнеса, быть адекватным касательно запросов ресурсов на развитие, чтобы компания в действительности смогла предложить конкурентоспособную отличительную выгоду.

Есть четыре основных подхода к выбору целевых сегментов:

1. Стратегия недифференцированного маркетинга

Компания выбирает не фокусироваться на конкретных сегментах и выходит с продуктом на весь рынок с одним предложением. Так как целью такой стратегии является охват как можно большего количества покупателей, в маркетинговом плане делается акцент на массовый сбыт и массовую рекламу. За основу в данном подходе берется предположение, что различия в потребительском поведении между сегментами очень малы или отсутствуют совсем. Часто организации сталкиваются с трудностями в условиях, где компании-конкуренты имеют различные стратегии для сегментов и предлагают отличительную выгоду.

1. Стратегия дифференцированного маркетинга

Компания фокусируется на нескольких рыночных сегментах и изменяет предложение в зависимости от сегмента. Таким образом доход бизнеса увеличивается, но одновременно с эти увеличиваются и расходы на создание различного предложения.

1. Многосегментная специализация

Компания выбирает несколько сегментов, которые могут быть в малой степени связаны между собой, однако обладают одинаковой привлекательностью для нее. В таком случае бизнес получает преимущество диверсификации рисков. Для каждых из сегментов разрабатывается отличительная выгода, однако если бизнес хочет получать преимущество синергии, он может прибегнуть к товарной специализации (разрабатывать один продукт для разных сегментов) или рыночной специализации (сконцентрироваться на удовлетворении многих потребностей одной клиентской группы).

1. Односегментная концентрация

Компания выбирает единственный сегмент, с которым будет работать. Такая концентрация позволяет более детально изучить своего потребителя и уменьшить затраты за счет специализации в цепочке создания ценности.

### 1.4.3 Позиционирование

В современных рыночных условиях потребитель сталкивается с постоянной необходимостью выбирать. Для того, чтобы упростить процесс выбора, он зачастую категорирует продукты в своей голове или, иначе говоря, позиционирует. Задача компании создать и доставить при помощи маркетинговых коммуникаций отличительную выгоду до потребителя, чтобы она закрепилась в его сознании за продуктом.

Позиционирование представляет из себя следующий процесс[[18]](#footnote-18):

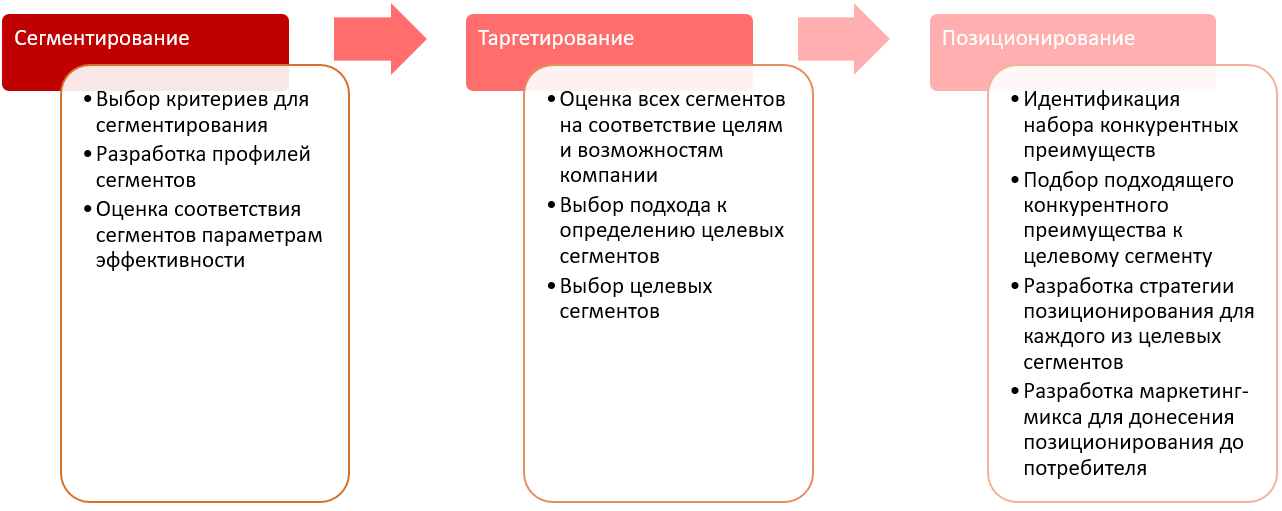
1. Идентификация набора конкурентных преимуществ (особенности продукта – производительность, дизайн, стиль, долговечность, надежность; особенности сервиса – скорость, удобство, аккуратность, клиентская поддержка, обслуживание; каналы дистрибуции – надежность, географическое покрытие, опыт; человеческие ресурсы – обучение, стандарты сервиса и прочее);
2. Подбор подходящего конкурентного преимущества к целевому сегменту (важно понимать, что не все особенности имеют значение для сегмента, а в некоторых случаях могут даже отпугнуть клиента)

Выбранное конкурентное преимущество:

* является важным для клиента;
* отлично от предложения конкурентов;
* более выгодное в сравнении с прочими альтернативами;
* может быть понятно донесено до потребителя;
* непросто скопировать;
* доступно для потребителя по цене;
* приносит прибыль бизнесу;

1. Разработка стратегии позиционирования (формулировка ценностного предложения – набора преимуществ бренда);
2. Разработка маркетинг-микса для донесения позиционирования до потребителя (все элементы маркетинг-микса должны отражать в себе выбранную стратегию позиционирования).

На Рисунке 4 изображен полный процесс разработки STP-стратегии.



1. Процесс разработки STP-стратегии

## Выводы

В первой главе работы были рассмотрены теоретические основы стратегического менеджмента и процесс формирования маркетинговой стратегии компании.

В начале было определено понятие стратегии, а также основные ее составляющие, гарантирующие конкурентоспособность компании в современных условиях рыночной экономики. Для того, чтобы более комплексно подойти к пониманию сущности стратегии и стратегического менеджмента были проанализированы академические тексты и рассмотрены точки зрения таких авторов, как М. Портер, А. Чандлер, Д. Пирс и Д. Хэнсон. Перейдя от понятия стратегии к стратегическому менеджменту были рассмотрены три уровня стратегии компании: корпоративный, средний и функциональный. Так как в дальнейшем в работе будет описан процесс совершенствование маркетинговой стратегии малого бизнеса, то была предоставлена схема, иллюстрирующая характер связи стратегии корпоративного уровня и маркетинговой стратегии, свойственный малому бизнесу. В связи со спецификой малого бизнеса было определено, что для рассматриваемой компании общекорпоративная стратегия представляет из себя синтез стратегии корпоративного уровня и среднего уровня. Таким образом, она отвечает за формулировку миссии и ценностей бизнеса, определяет его основные цели и сферу деятельности, а также распределяет ресурсы между бизнес-единицами. Маркетинговая стратегия же в свою очередь отвечает за исполнение ранее принятых стратегических решений, как одна из стратегий функционального уровня. Был описан также процесс формирования осуществленной бизнес-стратегии.

После определения характера связи маркетинговой стратегии с общекорпоративной стратегией, был проведен анализ академической литературы для определения понятия маркетинговой стратегии, а также определен ее дополнительный смысл в рамках концепции маркетинга отношений. Было установлено, что маркетинговая стратегия имеет двухфакторную сущность: определение целевых рынков и создание маркетинг-микса, что ляжет в основу процесса формирования маркетинговой стратегии, рассмотренного далее. Были определены три этапа данного процесса: планирование и формулировка стратегии, внедрение и исполнение стратегии, контроль и оценка стратегии. Один из самых масштабных этапов – планирование и формулировка стратегии состоит из анализа внешней (микро- и макро-среды, поиск возможностей и угроз) и внутренней (поиск сильных и слабых сторон компании) среды, а также планирования стратегии. Результатом данного этапа является поэтапный SWOT-анализ с определенными стратегическими альтернативами, которые впоследствии оцениваются на соответствие целям и ресурсам компании. Этап внедрения и исполнения стратегии состоит из проведения STP-анализа (сегментирование, таргетирование и позиционирование), а этап контроля и оценки стратегии заключается в определении полезности проведенных мероприятий.

В работе также был подробно рассмотрен процесс разработки STP-стратегии, а также определена ее важность для стратегического маркетинга. Данный процесс был отображен в виде схемы и подробно отображает все шаги, которые необходимо совершить для корректного определения маркетинговой стратегии компании HollyWool.

# Глава 2: Анализ внешней и внутренний среды компании «HollyWool»

## 2.1 Анализ внешней среды: исследование российского рынка пряжи и товаров для вязания

### 2.1.1 История вязания и современная идентичность сообщества

Исторически вязание не только в России, но и в зарубежных странах в кругах широкой публики связано с чем-то «старомодным». Такое пренебрежение ручным трудом базируется на широкой распространённости и воспринимаемой закостенелости данного искусства. Вязание настолько прочно укоренилось в нашей культуре, что воспринимается как феномен уже навсегда сложившийся, исчерпавший себя и неподвластный влиянию современных модных тенденций. Основными ассоциациями с данным процессом по сей день являются престарелые бабушки, которые вяжут из года в год одни и те же изделия из шерсти по устаревшим книгам, которые передавались из поколения в поколение. Конечно же такая картина, всплывающая в глазах практически любого человека, не беспочвенна. Практически в каждой семье есть такие мастера и мастерицы. Вероятно, они на самом деле вяжут из «колючей шерсти», используют старые мотивы и описания, которые уже давно вышли из моды и, несмотря на наблюдаемую цикличность моды, вряд ли вернутся на обложки модных журналов. Однако, такой подход не единственный, и будет неверно рассматривать данную индустрию в столь узком ее воплощении.[[19]](#footnote-19)

Важно рассмотреть причину появления такого пренебрежительного взгляда на вязание как искусство, а также понять, почему в последние годы общественное мнение сильно изменилось.

Процесс индустриализации как известно затронул все сферы общества и в том числе заметно изменил подход к практике вязания. До 1980х годов в большинстве стран мира на вязание смотрели с практической точки зрения. Это был способ создания одежды надлежащего качества, которую иным способом получить было нельзя, ввиду неподъемных цен на индивидуальный пошив и кастомизацию одежды для массового покупателя. Кроме того, вязание зачастую было единственным источником дохода для домохозяек. Ситуация изменилась с распространением массового производства одежды. Купить изделия машинной вязки становилось дешевле и менее трудозатратно, чем ручное вязание.

Таким образом вязание резко меняет свою сущность и становится отражением совершенно противоположного образа жизни. Через вязаные изделия начинают передавать собственную идентичность, стиль. Экономические аспекты и практический выбор отходят на второй план. Более того, цены на пряжу становятся выше, ее качество улучшается, а изготовление изделий занимает огромное количество времени, поэтому вязание ассоциируется со свободой и достатком. Только люди из среднего и высшего класса обладают достаточным количеством свободного времени и денежных ресурсов, чтобы поддерживать свое хобби. Вязание приобрело более духовное и возвышенное значение. Теперь это не необходимость, а процесс единения с природой и своим телом в попытке реализовать себя с творческой стороны и создать что-то материальное. В действительности вязание – это практика имеющая материальное выражение, которая объединяет и формирует прочную связь между физическим, ментальным и эмоциональным состоянием вязальщика, глубоко укоренившегося в самом центре этого материального воплощения[[20]](#footnote-20). Вязальщик сам становится инструментом, всеми своими чувствами ощущает процесс создания изделия. Он ощущает запах пряжи, ее текстуру, тепло полотна, которое разрастается с каждым новым стежком, чувствует боль в руках и спине, если чересчур увлечется процессом, изучает формы своего тела, чтобы создать для него идеальную оболочку. Разумеется, не все вязальщики находят этот новый смысл в своем рукоделии, но каждый найдет свою собственную причину для того, чтобы оставаться вовлеченным в процесс.

Интересно отметить, что процесс осовременивания данного искусства в зарубежных странах имеет гораздо большие объемы в сравнении с Россией. Особенно активно вязание развивается в более северных странах Европы (Дании, Швеции, Норвегии, Исландии, Великобритании) как следствие влияния климата на предпочитаемый стиль в одежде – объемные теплые свитера, шарфы, шапки, перчатки и носки. В более южных странах (таких как Филиппины, Индонезия, Чили, Египет, Кения) вязание также приобрело огромную популярность. Единственным отличием является то, что предпочитаемым инструментом становится крючок вместо спиц, а всем известная шерсть заменяется «летними» материалами такими, как хлопок, бамбук, конопля, шелк, лен. Такая популярность сопровождается созданием огромного количества блогов, развитию мелкого бизнеса в сфере искусства и дестигматизации вязаных вручную изделий.

Для России же этот путь был немного другим. Во времена СССР все еще наблюдался дефицит одежды. Жители страны сохраняли практический подход к созданию вязаных изделий. Чуть позже в 1990-е страну настиг крупный экономический кризис, что тоже не повлекло за собой системное изменение в практике вязания. Нельзя сказать, что практический аспект вязания всячески лишал процесс творчества. Центральным модным вдохновением многих рукодельниц СССР и России был журнал Burda Moden, который впервые поступил в продажу в СССР в 1987 году и выпускался совместно с издательством «Aenne Burda». Журнал содержал в себе большое количество выкроек популярных на тот момент моделей одежды, которые жительницы страны могли повторять сами. Позднее в сотрудничестве стали выпускать модные журналы со схемами вязания. Несмотря на распространение европейской моды, все же важно не забывать про элемент необходимости создания вязаных изделий на тот момент. Эта форма досуга еще не перешла в раздел хобби. В одном из проведенных глубинных интервью респондентка поделилась: «*Помню, как бабушка заставляла меня вязать себе жилетку. Я тогда все лето проводила в деревне и хотела гулять с сестрой и другими ребятами. Один раз она довела меня до слез и отчитала <…> из-за того, что я поздно вернулась домой. Она тогда сказала, что некому будет вязать жилетку, если я все время буду прохлаждаться. <…> Мне, если честно, эта жилетка тогда поперек горла стояла. Мы же детьми были, не понимали, зачем это все, гулять хотели. Долго еще после этого спицы не поднимала*». Даже если на тот момент в действительности не было нужды создавать новую одежду, в сознании людей сохранялось много неопределенности, и они делали то, что должны были. Если сейчас они смогли получить пряжу и инструменты, то они должны были использовать их по назначению. Такой подход оставлял мало места для творчества и креативности, изделия изготавливались зачастую типовые, инновации не поощрялись. Даже если сейчас в 2023 году сравнить печатные издания с описаниями вязаных изделий российского и, например, норвежского производства, то опытный вязальщик сразу обратит внимание на различия. Зачастую в массовых печатных российских изданиях используют устаревшие модели и техники вязания. Мастерам до сих пор предлагают вязать изделия панельками и сшивать их, в то время как описания из других стран предлагают техники бесшовного вязания, упрощающие и ускоряющие процесс. Это говорит об отставании индустрии, что не является чем-то необъяснимым, ведь новую жизнь в России она получила чуть позже, чем в других странах.

Ближе к 2010-ым годам наблюдался переход вязания в раздел хобби. Не пропадала одержимость российского потребителя европейскими модными трендами. На первый план выходит итальянская мода, шерсть и дизайнеры. По сей день эталоном вязаной моды считается Брунелло Кучинелли – креативный директор и владелец итальянского бренда высокой моды, который делает акцент на вязанных изделиях в своих коллекциях. В это время постепенно развиваются розничные магазины шерсти, пряжи и товаров для вязания, импортируются товары из огромного количества стран-лидеров в производстве товаров из шерсти. Однако стоит отметить упадок в собственном производстве. Вот что говорит про российское производство шерсти Екатерина Горж, занимающаяся исследованиями на тему прядения, шерсти и текстиля: «В России происходит тотальный упадок по сравнению с советскими временами, когда у нас было многомиллионное производство шерсти. После 1990-х годов все отрасль рухнула, все цепочки были прерваны. С тех пор у нас такого крупного производства шерсти нет. Сейчас это индивидуальные хозяйства и оставшиеся на юге России и в Алтайском крае колхозы. Армия отказалась от шерсти, школа отказалась от шерсти. Государственного заказа у нас нет, а у нас все было построено на нем, в основном. Плюс это была гигантская отрасль, где изготавливались тонны одной и той же ткани. А мы сейчас находимся на таком этапе, когда людям нужно что-то интересное, необычное. В России нет микропроизводств, старая промышленность уже не годится, потому что она была построена для того, чтобы производить большие объемы одного и того же продукта, а нового пока не придумали. Во Франции ситуация примерно такая же»[[21]](#footnote-21). Становится понятно, что российская волна вязания сильно отстает от таких стран, как Норвегия, Дания, Италия и прочих стран-лидеров в вязальной индустрии, однако пока есть люди и интерес, прогресс не будет стоять на месте и шаг за шагом индустрия будет развиваться.

Что же помогло российскому сообществу мастеров вязания стать более прогрессивным? Ответ на этот вопрос кроется в процессе глобализации. Человек, не посвященный в круги современных поклонников вязания, скорее всего и будет воспринимать данное искусство как нечто устарелое. Несмотря на это сообщество любителей вязания уже давно обрело современную коннотацию. Подтверждением тому может послужить проект Ravelry.com, основанный Джессикой и Кейси Форбс в мае 2007 года. Это социальная сеть для всех любителей создания изделий из пряжи, а в частности вязания. Изначально веб-сайт создавался с целью помочь людям, увлекающимся изготовлением вещей собственными руками, которые на ежедневной основе сталкивались с проблемой отсутствия существенной и систематизированной информации о создании изделий из пряжи в Интернете. Всю информацию приходилось долго искать на разрозненных сайтах и форумах или добывать в книгах и передавать знания из уст в уста, что значительно усложняло развитие искусства, учитывая скорость технологического прогресса. Неудивительно, что социальная сеть так быстро набрала популярность и уже к марту 2018 года насчитывала 7 675 719 зарегистрированных пользователей.[[22]](#footnote-22) В августе 2020 она уже насчитывала свыше 9 миллионов пользователей[[23]](#footnote-23). На данный момент эту социальную сеть многие вязальщики используют как способ заработка, публикуя на сайте свои описания, сборники и книги. Любой может приобрести мастер-класс заинтересовавшего его изделия и потратит на это минимальное количество усилий в сравнении с временами до создания сайта. Согласно статистике[[24]](#footnote-24), которая была опубликована на сайте Ravelry, в 2022 году на сайт было добавлено 87 106 описаний, 70 000 из которых были опубликованы в 2022 году. На данный момент их база данных представляет из себя практически 1 200 000 описаний. В 2022 году также было зарегистрировано 1 300 000 завершенных проектов, которыми пользователи поделились с сообществом, 1 100 000 из которых были вязальными проектами. Также 3486 новых дизайнеров было зарегистрировано. Также были подведены итоги по самым активным странам. На каждые 100 000 населения страны в Исландии было зарегистрировано 678 проектов, в Норвегии – 524, в Финляндии - 491, в Канаде – 273, в Швеции – 266, а в Дании – 222. В сравнении с 2020 и 2021 годами, когда вязание действительно было на пике своей популярности, эти показатели слегка снизились, но все равно показывают большой темп роста рынка.

Сайт Etsy.com, также способствующий развитию мастеров и мастериц, но в свою очередь уже не акцентирующийся на изделиях из пряжи, в 2021 году насчитывал 7.5 миллионов продавцов и 96 миллионов покупателей по всему миру[[25]](#footnote-25). Помимо мастер-классов на этом сайте можно приобрести уже готовые изделия, пряжу, шерсть, инструменты и любые сопутствующие товары такие как миски для пряжи, маркеры, счетчики рядов, держатели натяжения и прочие новшества для упрощения процесса вязания.

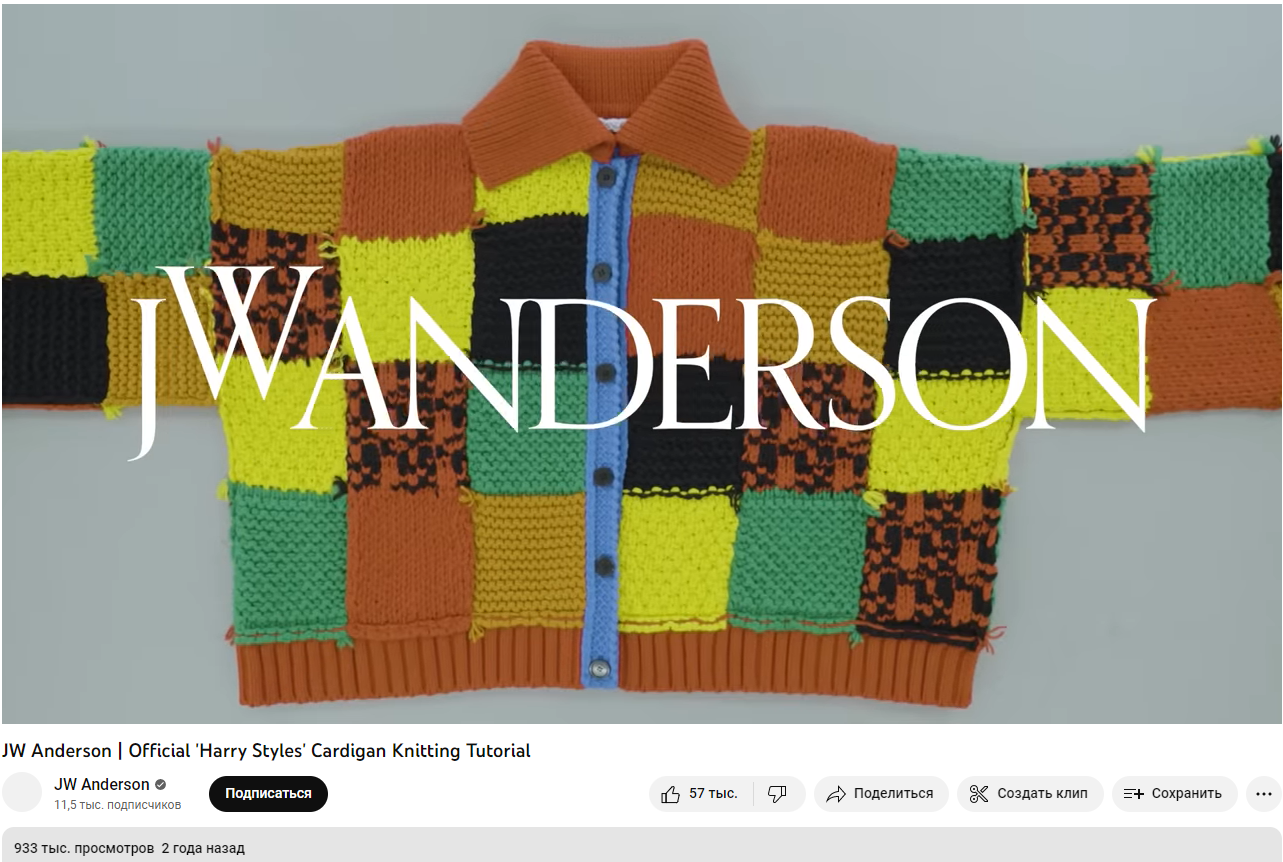
К сожалению, с введением антироссийских экономических санкций, российское сообщество мастеров вязания было отрезано от мирового сообщества. Да, россияне все еще могут пользоваться Ravelry и публиковать свои описания, но прибыль от иностранных покупателей получить они будут неспособны. Сайт Etsy полностью приостановил свою деятельность на территории России. Одна из респонденток поделилась своей историей, касательно этой ситуации: «*Моя подруга – домохозяйка. Раньше она вязала на заказ в России, а потом решила попробовать продавать на Etsy, и у нее заказы пошли в гору. В основном на Америку продавала, там покупатели нетребовательные были. <…> у нее цель была заработать миллион, а потом вывести деньги, и тут новости со спецоперацией. Она в последний день успела вывести полмиллиона, которые накопились. Она была довольна, но теперь никому так больше не заработать*». К сожалению, не все остались довольны ситуацией, ведь все россияне, содержавшие прибыльные магазины на данной площадке, в один момент были лишены большой части дохода, и были вынуждены искать альтернативные варианты сбыта своей продукции. Это было сильным ударом по малому бизнесу.

Тем не менее, процесс модернизации российского сообщества мастеров вязания был запущен, и теперь мы можем говорить об этом рынке как о перспективном, а также бизнесы могут учиться на опыте коллег из зарубежных стран для создания максимально качественного, а главное интересного продукта на российском рынке.

### 2.1.2 Кейс «Феномен карантина и кардигана Гарри Стайлза»

Пандемия COVID-19 привела к распространению малоподвижного образа жизни. После введения самоизоляции в России большинство людей, а в особенности молодежь, обучающаяся в университетах дистанционно, стали проводить все свое время в собственных домах. Согласно исследованию, проведенному среди людей в возрасте от 18 до 35 лет, наблюдалось значительное снижение физической активности и повышение времени, проведенного в сидячем положении или во сне.[[26]](#footnote-26) Кроме того, последствием можно считать высвобождение значительного количества времени, которое до этого люди тратили за пределами дома.

Отмена развлекательных мероприятий, неспособность выходить на улицу так часто, как это было позволительно до этого, привели к потребности занять свое свободное время чем-то новым. Люди начали всерьез увеличивать количество времени, проведенное в социальных сетях. Только один TikTok продемонстрировал исключительный рост ежемесячных активных пользователей по всему миру с 2019 по 2021 год на 38 процентов.[[27]](#footnote-27) Как раз на этой платформе активный рост показало сообщество людей, любящих вязание. В июне 2020 года произошел исключительный случай: кардиган, созданный JW Anderson, который известный музыкальный исполнитель Harry Styles надел на репетицию выступления, моментально стал самым обсуждаемым событием. Разумеется, для широкой публики покупка такого предмета одежды была недоступна. Помимо того кардиган был связан спицами, что усложняло процесс репликации изделия в силу необходимости обладания определенным набором навыков, однако пользователи сети нашли выход из этой ситуации. Люди создавали свои вариации кардигана, связанные крючком, пока сам дизайнер не выложил подробную инструкцию, а также мастер-класс на YouTube (Рисунок 5) из-за огромного спроса. На данный момент видео с #HarryStylesCardigan на платформе TikTok собрали больше 96 миллионов просмотров.[[28]](#footnote-28)



1. Видео мастер-класс от создателя «кардигана Гарри Стайлза»

Источник: [URL: https://www.youtube.com/watch?v=-igQBecLdKI&t=1s]

Многие пользователи открыли для себя вязание из-за этого тренда, после чего значительно увеличилось число блогов на таких платформах как Instagram[[29]](#footnote-29), YouTube, TikTok, Pinterest, занимающихся вязанием крючком или спицами. Из-за специфики аудитории платформы и данного артиста, людьми, которые создавали эти блоги были подростки и молодые взрослые в возрасте от 12 до 25 лет. Таким образом портрет среднестатистического потребителя магазинов пряжи и аксессуаров для вязания был значительно изменен в следствии появления нового сегмента молодежи.

В то же время вслед за набравшим популярность кардиганом поднялась волна поддержки малого бизнеса. Общественность понимала последствия пандемии для мелких локальных производителей, поэтому все большее количество людей старалось поддерживать их деятельность. Под влияние этой волны попала девушка по имени Lirika Matoshi, создавшая свой бренд одежды в 2019 году. Ее платье «The Strawberry Dress» моментально стало популярным в социальных сетях. Позже она включила в ассортимент своего магазина вязаные вещи, отличающиеся уникальным современным дизайном. На свитера в ее исполнении интернет-сообщество отреагировало с таким же энтузиазмом.

Оба случая, описанных выше, выделяет одно общее – все изделия отличались большой стоимостью, что совершенно естественно для ручного труда и не массового производства. Как уже было указано ранее специфика аудитории в данном случае позволяет понять, что у большинства поклонников такого творчества не хватало средств на приобретение столь дорогостоящих предметов одежды, что в очередной раз повлекло за собой массу реплик и мастер-классов в социальных сетях с миллионами просмотров. Основной платформой для публикации такого контента стала площадка YouTube.

Отсутствие интереса к подобному виду искусства в таком масштабе среди молодежи наблюдается в минимальном количестве контента на тематику вязания, опубликованного до лета 2020 года представителями вышеупомянутого сегмента. После этого огромное количество трендов начало появляться в новом образовавшемся сообществе: топ-бабочка, изделия, связанные методом «Бабушкин квадрат», кардиганы с объемными цветами и прочими элементами, анималистичные шапки, свитера в стиле «free-hand» и огромное количество других «микротрендов». Этапы развития популярности вязания продемонстрированы на Рисунке 6.



1. Развитие новой волны популярности вязания

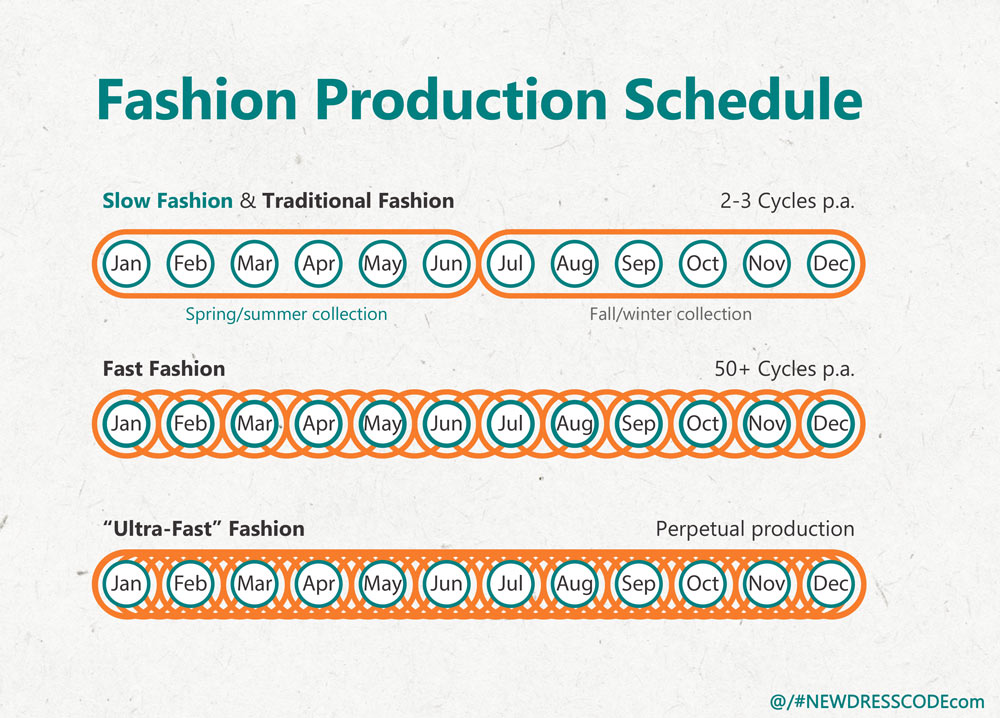
Несомненно, такая огромная популярность не ограничилась распространением в зарубежных странах и вскоре в России стали появляться новые блоги, посвященные вязанию. Единственной отличительной особенностью российского рынка является меньший объем монетизации своей продукции и некоторая реактивность российского малого бизнеса. Наблюдается отсутствие платформы для самовыражения отечественных дизайнеров и монетизации своей работы. До февраля 2022 года многие российские создатели пользовались платформами Ravelry, Etsy, YouTube, Patreon, Instagram[[30]](#footnote-30) однако, в связи с антироссийскими экономическими санкциями, наложенными на Россию в феврале 2022 года как результат начала Специальной военной операции на Украине монетизация платформ Ravelry и YouTube была ограничена, а платформы Etsy, Patreon и Instagram[[31]](#footnote-31) оказались заблокированными на территории Российской Федерации. Это сделало невозможным не только продажу собственных изделий, описаний и прочих материалов, связанных с вязанием, но также приобретение всего вышеупомянутого. Члены нового сегмента молодежи, проживающие в России, оказались неспособны взаимодействовать с сообществом любителей вязания в той же мере, что и жители других стран. Таким образом потребительский рынок пришел в состояние, в котором он был до основания платформы Ravelry – разрозненным, мало осведомлённым.

Столь массовый интерес к моде на карантине, создание большого спроса на новые предметы одежды и развитие онлайн-шоппинга повлекло за собой большое количество разговоров в вязальном сообществе об экологичности, разумного потребления и устойчивости.

### 2.1.3 Тренд устойчивости в вязальном сообществе

Помимо обозначенного тренда на вязаные спицами или крючком изделия, глобальный карантин привел к еще большему развитию быстрой моды. Быстрая мода – это подход к производству и реализации одежды, которому характерно быстрое производство больших объемов одежды низкого качества и последующая продажа массовому потребителю за низкую цену. Одним из самых крупных представителей этого сегмента стала онлайн-площадка по продаже одежды Shein. В 2022 году она была оценена в $100 миллиардов, а также получила выручку в размере $22.7 миллиардов, что превышает ее прибыль за 2020 год в два раза и прибыль в 2019 году в пять раз. Согласно статистике HypeAuditor[[32]](#footnote-32), Shein был самым обсуждаемым брендом одежды в 2021 году. Несмотря на столь быстрый рост, компания получила огромное количество критики в свою сторону касательно вклада в развитие быстрой моды и ультра-быстрой моды, в условиях которой модные тренды сменяются настолько быстро, что новые дизайны производятся не два раза в год, как было принято в традиционном цикле моды, а ежемесячно или даже чаще (Рисунок 7). До появления инфлюенсеров в социальных сетях, люди черпали вдохновение из модных показов, журналов, фотографий знаменитостей и следовали этим модным тенденциям. Группа людей, влияющих на наш вкус в одежде, была мала, а доступ публики к ним был строго ограничен, что в итоге замедляло цикл моды. Однако появление блоггеров подарило каждому свободу высказывать свое мнение на широкую публику. В таких условиях сотни тысяч потенциальных законодателей моды могут быстро и легко охватить миллионы людей.

Ценности, проповедуемые приверженцами быстрой моды, сильно расходятся с концепцией производства одежды вручную. Однако вязание спицами и крючком, популяризированное на таких платформах, как TikTok, стало привлекать все большую аудиторию. Все больше знаменитостей начали появляться в таких изделиях на публике, что привлекло внимание таких компаний как Shein. Именно тогда на полках магазинов начали появляться трендовые вязаные изделия. Полотно, связанное спицами, можно легко повторить на машине в отличие от полотна, связанного крючком. Такого эффекта можно добиться только вручную, что сигнализирует о том, что на полках магазинов одежды появляются вещи ручной работы, однако их цена не отличается от вещей машинного производства. Все больше людей начали говорить о проблеме этичности такого производства.



1. Цикл производства предметов одежды

Источник: [URL: newdresscode.com]

Помимо этого, все больше небольших дизайнеров вязаных изделий начали публиковать истории воровства их дизайнов. Например, владелица бренда knots and vibes поделилась своей ситуацией: «Fashion Nova украли мой дизайн в мельчайших деталях. Я разработала зеленую версию платья в 2016 году и этот цвет в 2017 году. Они начали массовое производство по розничной цене в $40. Это значит, что их производственная цена была $13, а это означает, что тому, кто вязал изделие крючком, платили меньше $1 в час. Они не только крадут мой дизайн, но и используют его, чтобы эксплуатировать людей и получать от этого прибыль. Они знают, что такие мелкие дизайнеры как я не можем позволить себе обратиться в суд»[[33]](#footnote-33).

Неэтичные практики брендов быстрой моды быстро привлекли внимание сообщества мастеров вязания, и в период с 2021 по 2023 год многие высказывались на счет своего видения современной индустрии моды. Как раз в этот период набирали популярность видео подкасты на площадке YouTube, где вязальщики по всему миру делились своим творчеством и тем, как это творчество повлияло на них. Владелица канала Well-Loved Knits с аудиторией в 105 тысяч подписчиков поделилась в одном из своих видео: «Для начала, я думаю, что любые усилия, направленные в сторону поддержания устойчивого стиля жизни, хороши. Вы уже делаете достаточно, если выбираете вязание и создание собственной одежды. Даже если это заменяет вам покупку одного свитера, не говоря уже о покупке целого шкафа свитеров, вы уже делаете достаточно, чтобы уменьшить ваше воздействие на окружающую среду. Именно это было моей причиной для того, чтобы начать вязать. Я хотела отказаться от быстрой моды. <…> Когда вы становитесь вязальщиком, перед вами открывается совершенно новая точка зрения на создание одежды. Я не хочу поощрять новые практики и вкладывать свои деньги во все то, что продается по настолько низким ценам. Как только я начала увлекаться вязанием, я определенно стала покупать меньше одежды. В прошлом году я купила только одну пару джинс»[[34]](#footnote-34). Ее коллега и владелица канала High Fiber Knits поделилась альтернативной точкой зрения: «Я смотрю на устойчивость в рукоделии как на серую зону. Когда я начала вязать, я думала, что это автоматически более устойчивый выбор в сравнении с покупкой одежды в масс-маркет брендах. Со временем это превратилось в исключительное использование этично произведенных материалов у локальных поставщиков. И я наблюдала этот тренд в сообществе какое-то время. Хотя я все еще думаю, что поддержка этичного и локального производства важна, но также осознаю, что вязание - это привилегия, которую нельзя недооценивать. У меня есть время и средства на поддержку своего хобби, чего нет у многих других людей. Я рассматриваю устойчивость не только как выбор исключительно этичного материала, но и как вторичное использование пряжи, поиск материалов в секонд-хендах, осознанное приобретение и потребление только того, что вам действительно нужно и приносит удовольствие. Тенденции приобретения и создания излишка в вязании разрушает цель практики вязания как способ противостоять чрезмерному потреблению в быстрой моде. Таким образом мы просто переносим привычки излишнего потребления с готовой одежды на материалы для вязания»[[35]](#footnote-35).

Многие другие блоггеры, записывая видео с творческими целями на 2021-2023 год упоминали желание вязать и подходить к покупке материалов более осознанно, многие объявляли, что в следующем году не будут покупать дополнительную пряжу и сфокусируются на использовании уже приобретенного материала не только с финансовой точки зрения, но и для того, чтобы не отклоняться от идеологии разумного потребления. Из-за этого мастера вязания все более скрупулезно подходят к выбору шерсти, ее составу, характеристикам и назначению. Повышаются требования к продукции.

Здесь раскрывается противоречивая сущность сообщества. Если не брать в расчет крупных коммерческих производителей пряжи и инструментов для вязания, сообщество в основной массе состоит из мелкого бизнеса (производство шерсти и пряжи или создание описаний вязаных изделий) и индивидуальных мастеров вязания. Несмотря на огромную на первый взгляд поддержку друг друга как индивидуумов, которые пытаются развить собственное дело, члены сообщества имеют много разногласий, возникают конфликты. К примеру, одним из самых масштабных конфликтов был вопрос инклюзивности описаний для вязания. Самый популярный дизайнер вязаных изделий Pettit Knit имела недостаточно обширную линейку размеров, что привело к недовольству сообщества. Многие утверждали, что люди очень крупных и очень миниатюрных размеров имеют сложности в поиске одежды подходящего размера, поэтому, когда дело касается изделий ручного производства, они должны иметь доступ к широкой линейке размеров. Несмотря на некоторое количество негатива, с которым пришлось столкнуться дизайнеру, конфликт пошел на пользу сообществу. Теперь предоставление широкой линейки размеров является негласным стандартом индустрии. Это говорит о том, что сообщество является очень динамичным, обладает крайне высоким уровнем осознанности, высокой вовлеченностью в процесс, а также его участники очень компетентны в своем деле.

Необходимо заметить, что российское сообщество в своей основной массе еще не дошло до такого уровня осознанности в сравнении с англоговорящим сообществом, что не удивительно, учитывая рассмотренное ранее временное отставание от остального мира. Разумеется, есть прослойка, которая увлекается вопросами устойчивости, этичности и экологичности (в основном это люди, следящие за мировыми трендами, или имеющие собственные семейные производства), но в большинстве своем упор идет на простую функциональность и качество. Тем не менее, важно будет не упустить надвигающуюся и на российскую индустрию тенденцию.

### 2.1.4 Современное состояние российской индустрии

Для того, чтобы понимать полный спектр возможностей и угроз необходимо помимо макро-среды изучить также микросреду компании. Рассмотрим основные конкурентные силы на российском рынке пряжи и товаров для вязания.

#### 2.1.4.1 Производители

Производство шерсти и пряжи в России на данный момент находится не в самом хорошем состоянии. Ниже представлен список фабрик, которые производят пряжу, пригодную для ручного вязания:

* АО Троицкая камвольная фабрика;
* Пехорская фабрика;
* Балтийский текстильный комбинат;
* «Невская пряжа»;
* «Фирма Камтекс»;
* «Золотое-Руно»;
* Московская шерстопрядильная фабрика;
* «Alabar»;
* «А-НИТКА»;
* «Aura Yarn»;
* Фабрика Оренбургских пуховых платков.

Несмотря на фактическое существование, большинство из данных фабрик не отличаются высоким качеством продукции. Многие из них популярны среди российских вязальщиц исключительно из-за относительно низкой цены на продукцию. По словам Ольги Татариновой - преемницы ремесла в семье, которая занимается разведением скота, прядением из пуха коз и изготовлением платков, варежек и носков из собственной пряжи - у нас в стране нет коз, чтобы из них промышленно делать пряжу. В одном из интервью она прокомментировала ситуацию так: «До 1991 года Оренбургская фабрика выпускала 500 000 мотков в год. В 2000 году она стала выпускать 100 000 мотков в год. У нас были племзаводы, которые поставляли животных на большие фермерские хозяйства и оттуда уже забирали сырье. Конечно, покупали сырье и у частников. В каждом дворе было как минимум 10 голов. Сейчас это все у нас исчезло. <…> Я наблюдаю, что у нас и ремесло сходит на нет. У нас были большие пуховые рынки, куда мы продавали готовые изделия, животных и сырье. Сейчас это все постепенно закрывается. Молодежь не хочет этим заниматься. Сейчас если кто и хочет этим заниматься, то это бабушки и дедушки либо энтузиасты. <…> Никто не занимается селекцией, потому что племрепродукторы «Светлый путь» и «Чернышковский» перестали у нас существовать в 2005 году, как и порода придонская коза»[[36]](#footnote-36).

Действительно качественную продукцию, которая может заинтересовать разборчивых вязальщиц, производят подсобные хозяйства либо энтузиасты своего дела на небольших частных производствах. Вот как прокомментировала обстановку на рынке шерсти Анастасия Завацкая, которая вместе с семьей на протяжении 10 лет занимается селекцией ангорских коз на территории России: «Когда мы начинали 10 лет назад, я упиралась во всевозможные «невозможности». Например, запрет на ввоз всего сельскохозяйственного из какой-то страны от животных до шерсти, а сейчас санкции и прочее. В тот момент казалось, что мы просто не сможем вывести свои задачи по селекции на нужный уровень, не имея материала из заграницы. Но развиваясь с тем, что есть (а иногда приходится работать не с тем, с чем хочется, а с тем, что есть), понимая какие передо мной стоят биологические пороги и какие есть природные возможности, в какой-то момент мы преодолели психологический порог невозможности что-то сделать. <…> Мы не можем зарегистрировать породу. Правила в нашей стране написаны таким образом, что для нас это становится практически недостижимо. В поголовье должно быть более 2000 животных, из которых 1000 должны быть матки экстра-класса. В молочной индустрии этот порог – 40 животных, а в пуховых вот такая ситуация. Все, что мы можем - это создать ассоциацию и собирать материалы, а потом с ними работать над селекцией. Это сложно, дорого, мы решили, что не пойдет этим путем, потому что просто не потянем без инвестиций. Мы хотим создать некоммерческую организацию, чтобы объединять таких же как мы маленьких производителей и меняться материалами. Если всех этих людей системно познакомить друг с другом, дальше они сами объединятся»[[37]](#footnote-37).

Создательница фестиваля ПряхаФест Ольга Журавлева поделилась своим опытом поиска хозяйств, занимающихся разведением животных для производства шерсти: «Нельзя говорить, что везде овцеводство процветает. На самом деле отношение к шерсти все еще очень специфическое у нас в стране. Нет культуры разведения животных для шерсти, к сожалению. Поэтому, если мы покупаем шерсть у фермеров, мы в том числе своей критичностью помогаем развиваться хозяйствам, которые для шерсти держат животных. Когда пряхи напрямую покупают у фермеров и говорят, что им нужна чистая шерсть определенного качества, это мотивирует фермеров держать животных не только для мяса. Сейчас овцеводство все-таки в основном подразумевает производство мяса и молока»[[38]](#footnote-38).

Таким образом мы можем наблюдать разрозненность производителей шерсти и пряжи. По всей стране разбросано огромное количество мастеров, которые в мелких объемах производят свои изделия и при помощи сарафанного радио ищут себе клиентов. Ольга Татаринова сказала: «В моем городе в Волгоградской области население 50 000 человек и практически в каждом доме женщины занимаются вязанием и прядением»[[39]](#footnote-39). Естественно мощностей подобных подсобных хозяйств не хватает для того, чтобы запустить полномасштабное производство линейки пряжи. К тому же не каждый мастер может гарантировать высокое качество продукции, так как селекцией в России занимаются единицы.

Многие энтузиасты проявляют инициативу по объединению сообщества. Так в 2019 году у Ольги Журавлевой появилась идея создания фестиваля ПряхаФест, которая отложилась на два года из-за пандемии COVID-19. Однако уже в 2021 году фестиваль встречал своих первых гостей. Данный фестиваль концентрирует свое внимание на мастерах прядения, фермерах – животноводах и растениеводах, а также производителях инструментов для прядения. В 2023 году пройдет уже третий по счету фестиваль ПряхаФест. В своем интервью[[40]](#footnote-40) Ольга поделилась, что перед открытием фестиваля она объезжала многие хозяйства и мастеров прядения для того, чтобы понять общую готовность индустрии к подобным мероприятиям, которые давно уже не являются новинками в таких странах, как Новая Зеландия, Канада, Дания, Норвегия и прочих. На первый фестиваль было подано больше 200 заявок, а на второй уже более 300. При этом фестиваль посетили мастерицы российского происхождения, которые проживают в других странах на данный момент. Многие посетители первого фестиваля увлеклись новым хобби и уже на второй фестиваль приехали в качестве участников, таким образом оба фестиваля породили новое поколение вязальщиков и прях. На подобных мероприятиях создается наиболее благоприятная атмосфера для сотрудничества мелких производителей.

Помимо организаций, занимающихся производством пряжи исключительно российского происхождения, существуют российские бренды пряжи, произведенные заграницей:

* Le Fil (итальянская фабрика);
* Sarlag (монгольская и собственная фабрика);
* Power Ball (перуанская фабрика);
* Rodina Yarns (итальянская фабрика);
* Rainbow Bird (перуанская фабрика).

Многие из этих брендов были созданы магазинами пряжи, дизайнерами одежды или поставщиками сырья в Россию, что говорит о перспективах развития бизнеса в сфере производства. Многие итальянские фабрики сотрудничают с российскими магазинами стоковой пряжи, приглашают владельцев на экскурсии. Также большинство магазинов моточной пряжи в России предпочитает сотрудничать с производителями напрямую без посредников. Таким образом формируется основа для международного сотрудничества, создания совместных производств и обмена опытом.

И все же в основном российские магазины пряжи, подобные HollyWool, реализуют продукцию зарубежных производителей. Как только на Россию опустилась первая волна экономических санкций после событий 23 февраля 2023 года, многие дистрибуторы пряжи были в нестабильном положении. Множество самых крупных и популярных брендов пряжи и товаров для вязания прекратило сотрудничество с Россией (например, Drops, Opal, ChiaoGoo, Hiya Hiya, Seeknit), а также под угрозой находились будущие поставки других брендов и стоковой итальянской пряжи. Воздушное сообщение с Россией было закрыто и лишь 9 апреля восстановилось с 52 «дружественными» странами[[41]](#footnote-41). Тем не менее со временем система поставок была налажена, и магазины пряжи находят обходные способы получения продукции зарубежного производителя, хотя это занимает больше времени.

#### 2.1.4.2 Конкуренты

Для лучшего понимания конкурентной обстановки на рынке пряжи и товаров для вязания на российском рынке целесообразно будет определить типы компаний, оперирующих на рынке. Можно выделить следующие пять типов организаций:

1. Крупные сети магазинов для рукоделия

Примеры: Искусница, Леонардо, Напёрсток

Как правило имеют множество точек продажи, иногда в нескольких городах страны, а также интернет-магазин. Не специализируются на товарах для вязания и прядения. Таким образом продукция таких магазинов нацелена на массового покупателя. Товары отличаются относительной дешевизной в сравнении с конкурентами. Более опытные вязальщики отмечают, что не заинтересованы в продукции этих магазинов и даже стараются их избегать, потому что есть варианты найти пряжу гораздо лучшего качества за более низкую цену. Как правило такие магазины не поставляют качественные материалы, в основном они продают пряжу из искусственного волокна или дешевой шерсти, обладающей низкими тактильными характеристиками. В основном продается пряжа российских, китайских или турецких производителей, которые не пользуются особой популярностью в вязальном сообществе.

Касательно аксессуаров для вязания, спицы и крючки также не отличаются высоким качеством, быстро изнашиваются или ломаются, однако отличаются дешевизной.

Целевая аудитория: вязальщики с низким уровнем доходов домохозяйства, неопытные новички.

1. Магазины моточной пряжи и пряжи в пасмах от известных массовых зарубежных производителей

Примеры: Varezhka Wool, City Yarn, Holly Wool

Значительно меньше по размеру, чем крупные сети. Могут иметь 1-2 точки преимущественно в Москве или Санкт-Петербурге, а также интернет-магазин (доставка может осуществляться за пределы РФ). Их ассортимент также отличается от предыдущей категории. Он представляет из себя моточную пряжу или пряжу в пасмах массового производства (например, Drops или Lana Gatto). Несмотря на массовость, такая пряжа отличается от той, что продают в крупных сетевых магазинах. Она пользуется большим спросом среди опытных вязальщиков ввиду своего высокого и проверенного качества. Магазины этого типа также обладают широким ассортиментом, однако цены на товары значительно выше. Как правило все артикулы завозятся из заграницы: Италии, США, Дании, Германии и прочих стран.

Аксессуары для вязания также продаются от известных производителей: Chiaogoo, Addi, KnitPro. Стоимость наборов спиц варьируется от 10 до 25 тысяч рублей, что значительно выше цен в крупных сетях магазинов для рукоделия.

Целевая аудитория: опытные вязальщики, которые хотят получить проверенное качество за свою цену; осведомленные новички с высоким уровнем доходов домохозяйства.

1. Магазины бобинной пряжи

Примеры: River Wool, Italy Yarn, Дом Пряжи, Two Hands

Бобинную пряжу как правило завозят из Италии. Итальянские модные дома в попытке избавиться от пряжи, оставшейся после создания новой модной коллекции, продают ее оптом, после чего пряжа перепродается частным вязальщикам. Иногда магазин может в сотрудничестве с производителем пряжи предоставлять постоянную коллекцию, цена на которую будет выше, чем цена на стоковую пряжу. Такие магазины часто имеют одну точку продажи (причем находятся зачастую в складских помещениях), а также интернет-магазин. Особенностью таких магазинов является эксклюзивная пряжа по низким ценам. За счет того, что несколько производственных шагов убираются из цикла - а именно размот на мотки, добавление этикетки, расфасовка -, пряжа продается по заметно сниженным ценам в сравнении с моточной, хотя ничем не уступает ей в качестве, если не превосходит. Конечный потребитель может отмотать себе необходимое количество пряжи на конус в самом магазине. На бобинной пряже также не предоставлены инструкции по вязке, характеристики приемлемых для использования инструментов (крючков и спиц), поэтому обычно такой пряжей пользуются профессионалы и мастерицы с большим стажем. Другим недостатком является непредсказуемость поставок для конечного потребителя, так как неизвестно, в каком количестве и какой приедет материал с каждой новой поставкой. Также зачастую коллекции не обладают широкой линейкой оттенков.

Аксессуары в подобных магазинах могут быть или не быть включены в ассортимент. В случае того, если магазин выбирает торговать не только пряжей, то аксессуары могут продаваться от известных зарубежных производителей среднего и высокого ценового сегмента.

Целевая аудитория: опытные вязальщики, желающие сэкономить на материалах/вяжущие в большом количестве на заказ/практикующие машинную вязку; рискованные новички, с небольшим бюджетом на рукоделие, но желающие получить изделие высокого качества.

1. Магазины моточной пряжи и пряжи в пасмах от мелких зарубежных производителей/локальных производителей, а также эксклюзивной пряжи ручного крашения в мелких объемах

Примеры: Wool Story, Atmosphere Store, Sitting Knitting

Такие магазины как правило собирают свой ассортимент из менее известных нишевых производителей (от производителей в Перу, Японии и других; от мелких российских производителей пряжи более высокого качества). Такие магазины также могут выступать платформой для продажи пряжи ручного окрашивания для совсем мелких частных производителей. Как правило такие компании отличает их видение. Некоторые предоставляют самые уникальные расцветки, другие же фокусируются на экологичности, третьи поддерживают отечественных производителей и придерживаются политики импортозамещения, четвертые фокусируются на пряже одного типа, например, носочной. Разумеется, такая продукция по цене превосходит все предыдущие варианты, поэтому позволить себе такие уникальные материалы могут не все.

Аксессуары также могут продаваться уникальные, новинки, которые российский рынок еще не видел до этого.

Целевая аудитория: искушенные вязальщики с высоким уровнем доходов домохозяйства; люди, придерживающиеся веганства, требующие от продукции максимальной этичности; люди, ищущие уникальные/эксклюзивные материалы для своих изделий.

1. Индивидуальные производители пряжи ручного прядения и крашения

Примеры: YarnByStu, Berry Fiber Co., Пряжа с картинки

Последним и самым нишевым типом компаний будут являться индивидуальные производства. Это мелкие российские мастерицы, которые либо самостоятельно производят пряжу с нуля, либо самостоятельно окрашивают уже готовые пасмы. В такие магазины покупатели обращаются за самыми эксклюзивными предложениями, экологичным и социально ответственным продуктом. Часто за магазином стоит сильный личный бренд владельца.

Целевая аудитория: искушенные вязальщики с высоким уровнем доходов домохозяйства; люди, придерживающиеся веганства, требующие от продукции максимальной этичности; люди, ищущие уникальные/эксклюзивные материалы для своих изделий.

Основные характеристики выявленных типов компаний на российском рынке пряжи и товаров для вязания представлены на Рисунке 8.



1. Классификация компаний на российском рынке пряжи и товаров для вязания

«HollyWool» на данный момент относится ко второму типу организаций и в основном конкурирует с представителями этого сегмента. При этом в отличие от конкурентов «HollyWool» имеет самый масштабный портфель бизнесов: магазин пряжи и товаров для вязания, школа вязания, собственный бренд аксессуаров для вязания. Важно понимать практики ведения бизнеса и маркетинговые инструменты, которыми пользуются прямые конкуренты:

* Продажа пряжи популярных крупных зарубежных производителей высокого качества; иногда сотрудничают с российскими брендами;
* Коллаборации с российскими дизайнерами вязаных изделий (например, можно получить скидку на продукцию магазина Или-Или на конкретное изделие при приобретении описания у дизайнера, который сотрудничает с ним);
* Продажа сопутствующих товаров (книги, журналы по вязанию; инструменты – спицы, крючки, маркеры, блокаторы; фурнитура для сумок и аксессуаров; мерч магазина – шопперы, футболки, открытки);
* Продажа наборов пряжи и описание изделия в подарок;
* Скидка на набор пряжи при покупке описания магазина;
* Сезонные скидки (как правило летом проводятся крупные распродажи для стабилизации спроса);
* Скидки на продукцию определенных брендов (при этом среди покупателей может проводится опрос, на какой бренд или на какую линейку пряжи они хотят скидку);
* Ведение социальных сетей ВК, Telegram, YouTube, Instagram[[42]](#footnote-42);
* Создание бесплатных описаний изделий или видео мастер-классов для привлечения аудитории в социальные сети, эксклюзивные скидки в социальных сетях,
* Создание e-mail рассылки с главными новостями компании и эксклюзивными предложениями;
* Проведение эфиров с новыми поставками для привлечения внимания покупателей к новым позициям («магазин на диване»);
* Создание образцов из пряжи или полноценных изделий, которые выставляются в физическом магазине, для того, чтобы покупатель мог оценить готовое полотно;
* Проведение платных онлайн и офлайн мастер-классов;
* Проведение встреч с покупателями, выезд на природу;
* Участие в фестивалях в качестве продавцов и лекторов.

Ранее уже было упомянуто о существовании фестивалей для производителей, магазинов пряжи и различных мастеров. На данный момент в России проводится три специализированных крупных фестиваля – это ПряхаФест (с 2021 года, Суздаль), Volokno (с 2022 года, Санкт-Петербург) и Шерстяной Базар (с 2022 года, Москва) и несколько более локальных. Все эти фестивали начали свою деятельность после пандемии 2019 года. Единственный крупный фестиваль Wool Market, существовавший до пандемии, был вынужден прекратить свое существование. Подобные фестивали помогают объединять сообщество, порождают много совместных проектов между участниками, позволяют мелким производителям и магазинам пряжи найти новую аудиторию и популяризируют направление среди любителей рукоделия. Аудитория Шерстяного Базара 18-19 февраля 2023 года составила около 10 000 человек с 101 участником. На участие в фестивале ПряхаФест в 2022 году было подано 300 заявок, около 150 из которых стали участниками этого фестиваля. Помимо специализированных фестивалей, в России также проходят другие фестивали рукоделия, например, Керамический фестиваль на площадке Севкабель порт, который также приветствует участие мастеров различных направлений.

#### 2.1.4.3 Потребители

Основной массой потребителей магазинов пряжи и товаров для вязания являются мастера вязания за исключением некоторых покупателей, которые приобретают данные товары в подарок. Вязание является очень трудозатратным хобби, которое требует должный уровень компетентности в своем деле, что говорит о высокой степени осознанности потребителей и требовательности к продукции. Мастера вязания зачастую знают, что им нужно и имеют представление о том, что они покупают. К тому же все сообщество вязальщиков довольно сильно сплочено. Вязание распространяется в различных формах групп и организаций, таких как интернет-сообщества, розничные вязальные магазины, мастер классы в локальных общественных центрах или в розничных сетях. В целом навыки вязания передаются через множество сообществ, функции которых переплетены между собой. Один и тот же субъект представляет из себя центр потребления, производства, социализации и образования[[43]](#footnote-43). Хотя в этой работе были произведены попытки разъединить конкурентные силы между собой и функции различных субъектов рынка, с глобальной точки зрения вязальное сообщество - это отдельный живой организм. Продавцы сами являются потребителями и производителями. Они же часто не конкурируют с прочими бизнесами, а напротив помогают друг другу, объединяют усилия. Можно заметить, что эта особенность частично уходит на второй план с ростом объемов бизнеса, однако потребители все еще желают получить это чувство единения и поддержки от сообщества.

Чаще всего мастера приходят в магазин не только за товаром, но и за новыми идеями, за приятной беседой с другими покупателями или за советом продавца, с которым также строятся особенные личные отношения. Сотрудники магазинов зачастую не меняют место работы и становятся некоторым символом магазина в глазах покупателей. Таким образом они тоже имеют некоторую степень влияния на потребителя. Это в свою очередь является одним из факторов формирования лояльности. Действительно погруженные в сферу мастера склонны к формированию высокого уровня лояльности. Некоторые люди бывают слишком занятыми или не обладают достаточным уровнем терпения, так что быстро сдаются в своих попытках овладения навыками вязания, однако те, кто продолжают обучаться, чаще всего приобретают долгосрочное хобби больше чем на 10 лет[[44]](#footnote-44).

Разумеется, с глобализацией и недавней пандемией сформировалось интернет-сообщество вязальщиков. На данный момент русскоговорящее интернет-сообщество представляет из себя большое количество разрозненных блогов, так как у нас нет аналогов Ravelry на русском языке. В основном это YouTube-каналы различного размера от микроблогов на аудиторию меньше 1000 подписчиков до крупных каналов с аудиторией до 500 000. Помимо этого, на таких площадках как Instagram[[45]](#footnote-45), Telegram, ВК и Одноклассники существует огромное количество микроблогов с аудиторией в 1000-10 000 человек. Чаще всего вязальщицы делятся своим опытом вязания, рассказывают о процессах, новых приобретениях пряжи, а также могут продавать свои дизайны или прочие товары. Такие блоги имеют большое влияние на сообщество, так как основаны на личном бренде создателей. Однако отсутствие офлайн взаимодействий заметно тормозят циркуляцию знаний. Конечно, ремеслу можно обучиться онлайн, но многие детали процесса остаются за кадром. Новичкам в данной сфере требуется совет опытных мастеров, поэтому часто люди посещают офлайн встречи. Они могут проводиться неформально в публичных местах, в формате благотворительных проектов, на базе муниципальных организаций или в качестве платных школ/очных мастер-классов. Среди благотворительных проектов можно отметить проект «Хурма», организующий встречи мастеров с целью вязания для бездомных. На базе молодежного клуба «Космос» в Санкт-Петербурге проводятся бесплатные занятия по вязанию для российской молодежи в возрасте 14-35 лет. Подобные организации распространены по всей стране и формируют локальные микро-сообщества.

Важно осознавать, что степень влияния подобных микро-сообществ на их участников крайне велика. Участники как правило обмениваются знаниями, создают совместные проекты, помогают местным благотворительным организациям (например, благотворительный проект 22 петли, помогающий недоношенным детям и собирающий пожертвования в виде вязаных предметов одежды для детей в больницах у подобных микро-сообществ). Помимо офлайн взаимодействий, многие группы имеют чаты в социальных сетях, где обмениваются новыми предложениями их любимых магазинов, устраивают совместные закупки, а иногда совместно заказывают товары у зарубежных фабрик напрямую от производителя.

Важно отметить сезонность спроса на товары для вязания. Несмотря на широкое распространение пряжи из растительного сырья, вязание все еще преимущественно воспринимается как часть зимнего досуга.

В целом вязальное сообщество очень разнородное, поэтому для дальнейших суждений о характере поведения потребителей в третьей части работы будет проведен качественное исследование с целью более комплексного понимания отличительных черт потребительского поведения и количественное исследование с целью сегментирования целевого рынка.

### 2.1.5 Возможности и угрозы

Для того, чтобы в дальнейшем провести SWOT-анализ, необходимо идентифицировать возможности и угрозы, выявленные в результате анализа внешней среды (Таблица 2).

1. Возможности и угрозы внешней среды компании HollyWool

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | * Появление предпосылок к повышению статуса ремесла (O1) * Широкое распространение культуры вязания в стране (преемственность поколений) (O2) * Появление крупных онлайн-сообществ мастеров вязания (O3) * Волна поддержки малого бизнеса среди населения после пандемии (O4) * Популяризация рукоделия во время глобального карантина (O5) * Популяризация блогов по вязанию, рост их влияние на решение о покупке потребителя (O6) * Рост популярности вязаных изделий в связи с их более активным появлением в коллекциях модных домов (O7) * Тренд на осознанность и устойчивость (O8) * Очень высокая степень погружения в вязание как в хобби (O9) * Тренд на инклюзивность (O10) * Распространение крупных фестивалей, посвященных вязанию и прочим ремеслам (O11) * Активное развитие зарубежных фабрик и их желание сотрудничать с российскими компаниями (O12) * Развитие благотворительных сообществ (O13) * Тренд на возрождение современных прях и создания малых производств изделий из шерсти (O14) |

|  |  |
| --- | --- |
| Угрозы | * «Пренебрежительное» отношение к вязанию как к чему-то старомодному (T1) * Отставание российских технологий вязания в печатной продукции (T2) * Ограничение в доступе к крупным онлайн-сообществам мастеров вязания (T3) * Упадок малого бизнеса после пандемии (T4) * Распространение быстрой моды, сокращение циклов трендов (T5) * Неустойчивый курс валюты (T6) * Упадок частных фермерских хозяйств и семейного ремесла (T7) * Разрозненное состояние производства шерсти, малые масштабы (T8) * Отсутствие государственной поддержки производителей шерсти, фокус на мясное и молочное производство (T9) * Нестабильные зарубежные поставки (T10) * Сезонный характер спрос (T11) * Требовательность покупателей (Т12)   Вязание как хобби занимает много времени и дорогостоящее (T13) |

## 2.2 Анализ внутренней среды компании «HollyWool»

### 2.2.1 Описание компании

Компания «HollyWool» оперирует на рынке уже 7 лет с 1 мая 2016 года. На данный момент в арсенале компании находится интернет магазин hollywool.ru, один розничный магазин в Санкт-Петербурге по адресу ул. Глеба Успенского 3А, онлайн школа вязания School Hollywool (schoolhollywool.ru), а также бренд собственных аксессуаров для вязания Hollywool.

До 29 апреля 2022 года в распоряжении магазина было две розничные торговые точки, однако в связи с изменениями во внешней среде одну из них пришлось закрыть для того, чтобы продолжать эффективную работу. Однако уже в 2023 году компания обзавелась дополнительным помещением в центре Санкт-Петербурга, которое включает в себя функции склада для интернет-магазина и офиса.

В магазине представлена пряжа из девяти стран мира: Дании (BC GARN, Onion, Filcolana), Германии (Kremke Soul Wool, Gruendl, Rellana), США (Cascade Yarns, Jody Long, Araucania, Knitting Fever, Queensland), Испании (Katia), Италии (Casagrande, Lana Gatto), Великобритании (Erika Knight), Непала (Nomadnoos, Mirasol), России (Aura Yarns) и Норвегии (Drops). А также инструменты и аксессуары из США (Lykke, CocoKnits), Китая (ChiaoGoo, Hiya Hiya), Японии (Tulip), Индии (Knit Pro), Германии (Addi) и собственного бренда. 80% товаров магазин поставляет напрямую из фабрик. Компания активно пополняет свой ассортимент и сотрудничает все с большим количеством брендов, посещая крупные зарубежные выставки производителей. За предыдущий год ассортимент магазина пополнился пятью новыми брендами пряжи, один из которых является российским. На данный момент в ассортименте собственного бренда находится 14 продуктов: блокаторы для носков, масло-суфле, твердое масло, блокаторы для перчаток, жидкое мыло, жидкое мыло без ланолина, мыло кусковое с ланолином, мыло кусковое без ланолина, помпонница, универсальная линейка, устройство для перематывания пасм, калибратор для спиц, блокнот и футболки. Магазин заявляет, что занимается доставкой по РФ, Беларуси, Казахстану, а также в любую другую точку мира. Помимо этого, компания занимается созданием описаний вязаных изделий и проведением «совместников» на базе своей онлайн-школы. «Совместники» - это мероприятие по совместному поэтапному вязанию изделий по одному и тому же описанию. Участие с собственной пряжей платное, но при покупке рекомендованной пряжи участие предоставляется в подарок. После окончания «совместника» все участники получают pdf-файл с описанием изделия. В крайнем «совместнике» приняло участие 95 покупателей. Кроме того, магазин также предоставляет платные онлайн-курсы по некоторым из своих изделий, а также платные описания (их также можно получить бесплатно при покупке рекомендованной пряжи). В 2022 году магазин выпустил 28 новых описаний, принял 4166 тонн пряжи и товаров для вязания, продал 55 000 мотков пряжи и обслужил 3500 новых клиентов.

Компания предоставляет бренды среднего и премиум сегмента, придерживаясь при этом политики высоких цен на товары особого качества. В среднем цена установлена чуть выше конкурентов, однако периодически проводятся распродажи для стимулирования спроса. Также у HollyWool есть программа лояльности: 5% от суммы покупки переходит в бонусные баллы, которыми можно оплачивать до 30% от стоимости покупки. За отзыв на сайте начисляется 30 бонусных баллов (конвертация бонусных баллов к рублю - 1:1). Компания проводит следующие акции:

* Товар недели (10% скидка);
* День рождения (10% скидка);
* Обмен пряжи (1 бонусный балл за каждый грамм оставшейся пряжи определенного бренда);
* Выборочные акции на популярные линейки пряжи (10-15% скидка);
* Приведи друга (500 рублей на бонусный счет друга и 10% бонусными баллами на счет клиента за первую покупку друга на сумму больше 1500 рублей);
* Последний моток (10% скидка за последний моток пряжи).

Магазин ежедневно ведет активную деятельность в социальных сетях и e-mail рассылку. В Telegram канале HollyWool 4160 подписчиков, на канале YouTube – 4670, в группе ВКонтакте – 12 200, а в Instagram[[46]](#footnote-46) - 40 000. Компания довольно открыто ведет свою деятельность, создавая ощущение сплоченного сообщества среди покупателей, а также придерживается принципов интегрированных маркетинговых коммуникаций – доносит единое позиционирование через все доступные каналы. В основном посты в социальных сетях имеют следующее содержание:

* Прямые эфиры с новыми поставками, видео-распаковки новых поставок, обзоры на новинки (элементы активных продаж);
* Анонс новых описаний и «совместников», процесс создания новых описаний, готовые работы покупателей по описаниям магазина;
* «Жизни магазина» - сбор заказов, мини-интервью с покупателями и обзор на их вязаные изделия, новые изделия сотрудников;
* Розыгрыши (с условием покупки);
* Опросы среди подписчиков для повышения вовлеченности;
* Анонсы бесплатных мастер-классов на YouTube;
* Новости мира моды, обзоры модных коллекций, рассказы об известных дизайнерах.

По проводимым розыгрышам и акциям становится понятно, что магазин придерживается стратегии удержания клиентов и повышения лояльности. Активное привлечение новых клиентов становится второстепенной задачей.

Отличительной особенностью компании был современный подход к вязанию, стремление следовать тенденциям зарубежных производителей, создать сообщество единомышленников и сделать натуральные и органические составы пряжи доступными для российского потребителя. Основными маркетинговыми сообщениями компании являются «качественная пряжа», «широкий ассортимент», «официальный дилер ведущих мировых производителей», «натуральная пряжа», «органическая продукция», «комфортные покупки», «высокое качество товаров и отличный сервис», «эксклюзивные бренды», «атмосферное и уютное сообщество для всех поклонников вязания».

### 2.2.2 Сильные и слабые стороны компании HollyWool

В предыдущем разделе были выделены возможности и угрозы, исходящие из внешней среды. Для того, чтобы провести полноценный поэлементный SWOT-анализ, необходимо провести анализ деятельности компании HollyWool и выделить ее сильные и слабые стороны.

#### Сильные стороны

* Высокая осведомленность о компании в вязальном сообществе (S1)

Бренд HollyWool является особенно узнаваемым в российском вязальном сообществе, так как является одним из самых крупных магазинов в своей категории, а также за 7 лет работы собрал большую базу клиентов (особенно среди членов сообщества, территориально проживающих в Санкт-Петербурге).

* Наличие розничного магазина с приятной атмосферой (S2)

Данный фактор является особенно привлекательным для покупателей, так как дает возможность увидеть, оценить тактильные качества пряжи и прочих товаров до покупки. Так как покупатели в большинстве своем будут использовать приобретенную пряжу для создания одежды, крайне важно оценить ее тактильные качества. Наличие пространства в магазине для отдыха позволяет клиентам приятно провести время, завязать беседу и повязать с единомышленниками. Мастера вязания часто любят привозить с собой из поездок пряжу в качестве сувенира, поэтому магазин позволяет привлечь отдельный потребительский сегмент.

* Концепция экологичности и социальной ответственности (S3)

Одной из характеристик, выявленных в ходе исследования, которая присуща членам вязального сообщества является стремление к осознанному потреблению и желание поддерживать экологические и социальные инициативы, поэтому акцент на натуральности продукции является наиболее привлекательной чертой магазина для его клиентов.

* Наличие школы вязания и собственного бренда в портфеле (S4)

HollyWool не только продает пряжу зарубежных производителей, но также активно развивает российское вязальное сообщество, регулярно проводя «совместники», курсы по вязанию отдельных изделий. Школа является площадкой для коммуникации вязальщиц и одним из способов передачи знаний о лучших практиках и новых трендов в данном искусстве. Собственный бренд также выделяет HollyWool среди конкурентов, расширяя линейку столь необходимыми товарами как мыло для вязаных изделий, блокаторы и прочее. Распространение таких вязальных аксессуаров и внедрение хороших привычек заботы о своих изделиях среди российских пользователей способствует развитию сообщества в еще большей мере.

* Присутствие во многих социальных сетях: Instagram[[47]](#footnote-47), VK, Telegram, Pinterest, YouTube, Вконтакте (S5)

У магазина имеются действительно стильные и хорошо развитые социальные сети, которые регулярно обновляются. HollyWool придерживаются концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций, что позволяет создать в глазах потребителя целостное видение бренда. При этом контент не копируется точь-в-точь во всех каналах. Самым активным каналом коммуникации является Telegram канал. Присутствие практически на всех платформах позволяет охватить максимально большую аудиторию. Например, новости магазина, информация об акциях, новых поставках, расширении ассортимента и прочее публикуются в Telegram и Вконтакте, а обзоры пряжи и обучающие видео публикуются на YouTube.

* Персональный подход к маркетингу в социальных сетях (S6)

Пользователи знакомы практически со всей командой магазина, особенно с людьми, ответственными за ведение социальных сетей. Общение происходит в живом формате, показывается жизнь магазина, а не обезличенные фотографии. Благодаря этому создается располагающая атмосфера, пропадает ощущение, что с тобой общается продавец.

* Гибкость, способность быстро реагировать на новые обстоятельства (S7)

После событий февраля магазину пришлось перестраиваться под новую реальность, однако отношения с поставщиками были быстро налажены, найдены новые способы привоза продукции, магазин своевременно обновлял цены на продукцию и осведомлял своих клиентов обо всех изменениях.

* Наличие онлайн-магазина (S8)

Хорошо развитый интернет-магазин с налаженной цепочкой поставок и системой обратной связи позволяет не ограничиваться территориальными границами Санкт-Петербурга, где находится физическая точка продаж, и охватывать бОльшую аудиторию.

* Осуществление закупок непосредственно через производителя (S9)

Так как 80% товаров магазин приобретает напрямую от производителя, это значительно снижает стоимость закупок, а также способствует налаживанию связей с фабриками по производству пряжи.

* Наличие программы лояльности, проведение систематических мероприятий по стимулированию спроса (S10)

На данный момент в магазине существует накопительная бонусная система, скидка на день рождения, возможность оплаты товаров частями. Проводятся также разовые акции, например, акция по получению повышенной годовой скидки. Подобная ценовая политика способствует повышению спроса и совершению большего числа покупок. Так как зачастую мастера вязания покупают пряжу под конкретное изделие, подобные акции могут спровоцировать на совершение незапланированной покупки.

#### Слабые стороны

* Малая площадь магазина и его расположение (W1)

Помещение, в котором располагается магазин довольно компактное. Там есть место, где можно посидеть и повязать, но оно недостаточно большое для того, чтобы вместить большое количество покупателей и проводить, например, мастер-классы. Из-за расположения магазина не в самом оживленном районе города в стороне от пешеходного потока, большого потока посетителей в магазине нет. Отсутствует привлечение траффика с улицы.

* Наличие только онлайн школы (W2)

Магазин не проводит офлайн мастер-классы. За последний год была проведена только одна встреча с клиентами – вязальный пикник. Формат онлайн-школы также лимитирует возможности, потому что HollyWool обучают только вязанию ограниченного набора изделий и не учат вязать с нуля. Помимо наличия небольшого количества курсов на сайте школы HollyWool, все создаваемые описания и «совместники» рассматриваются лишь как способ повысить продажи пряжи.

* Стимулирование спроса посредством скидок (W3)

Проведение такой ценовой политики может пойти на пользу в некоторых случаях, но также может ввести магазин в зависимость от скидок, когда основной пласт покупателей будет большую часть времени находиться в ожидании скидок, а товары, не попадающие под акции, будут залеживаться на складе.

* Концентрация только на удержании клиентов (W4)

Все розыгрыши и акции, проводимые компанией, требуют от участников совершение покупки в магазине. В то время как это отличные способ увеличить частоту совершаемых покупок, он с малой вероятностью привлечет новых клиентов.

* Зависимость от зарубежных поставок (W5)

Практически все бренды, представленные в HollyWool являются зарубежными, поэтому компания очень зависит от внешнеполитический и экономической обстановки.

* Единая стилистика описаний вязаных изделий (W6)

Все описания, выпускаемые магазином, имеют единый сдержанный стиль с акцентом на простоту и удобство. В то время как такие изделия пользуются большим спросом, выбор подобной стилистики описаний лимитирует количество заинтересованных в их приобретении мастеров вязания.

* Концентрация на вязании спицами – нет разнообразия для любителей крючка (W7)

Хотя в ассортименте магазина есть крючки для вязания, основной акцент идет на вязание спицами.

Для удобства таблица с полноценным первичным SWOT-анализом вынесена в Приложение 3.

## 2.3 Поэлементный SWOT-анализ

Для того, чтобы оценить все стратегические альтернативы, необходимо составить поэлементный SWOT-анализ на основе выявленных угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон компании HollyWool.

***Стратегии SO:***

S1S4S9O12O14 (1): Расширение портфеля бизнесов и создание собственного бренда пряжи. Возможно совместное производство с зарубежными производителями (на зарубежной фабрике, создание совместной фабрики на территории России с использованием сырья от местных производителей, создание фермерского хозяйства). Возможно создание агротуристического хозяйства при поддержке лидеров агротуризма и шерстяного производства – Италии (ферма, фабрика по переработке шерсти, прядильный цех, эко-отель, спа-комплекс, экскурсии по ферме и фабрике, лекции по истории прядения и мастер-классы с детьми и взрослыми, лавка с местной продукцией).

S2O1O4O5O14 (2): Создание совместной эксклюзивной коллекции «Сувенир из Питера» с пряхами или мастерами ручного крашения с целью продажи туристам-вязальщикам. Цвета коллекций могут повторять палитру картин знаменитых русских художников, фотографий русских пейзажей, знаменитых памятников архитектуры Санкт-Петербурга.

S3S4O8 (3): Возможно привлечения новой аудитории путем популяризации вязания в сообществе людей, придерживающихся осознанного потребления. Поставки новых брендов пряжи из переработанного сырья, этично произведенного. Создание курсов «с нуля» по созданию капсульного гардероба.

S4O10 (4): Расширение размерной сетки существующих описаний и привлечение за счет этого новой аудитории. Создание новой коллекции описаний-конструкторов, подходящих под все типы фигуры (описания с модификациями для широких бедер, большой груди, широких плеч, узкой талии и прочих особенностей тела). Курс «Как модифицировать любое описание под ваши параметры».

S4O3 (5): Перевод описаний на английский и другие языки и дистрибуция через сайт Ravelry на более широкую аудиторию.

S1S4O13 (6): Позиционирование как социально ответственный бренд. Проведение благотворительных акций по поддержке фондов. Например, сдача оставшейся пряжи в проект 22 петли в обмен на бонусные рубли по программе лояльности; сбор готовых изделий в ночлежки, приюты для женщин, приюты для детей, больницы. Мастер-классы для малоимущих, людей с ограниченными возможностями.

S4O1O5O7O8 (7): Создание офлайн школы и вязального коворкинга. Обучение вязанию «с нуля». Проведение лекций с экспертами индустрии по материаловедению, истории вязания и прядения, конструированию собственной одежды, созданию собственного бренда одежды. Проведение мастер-классов «Как изменить описание под себя», «Как спланировать свой вязаный гардероб», «Вязаный домашний декор», «Почему изделие не сидит: ваши самые частые ошибки», «Повторяем тренды TikTok». Создание площадки, куда можно прийти и повязать без взимания платы. Открытие на территории кофейни, бара. Проведение мероприятий, например, «Разговоры о пряже и вино» (вход по предоплате за напиток).

S5O6 (8): Создание видео-уроков с трендовыми изделиями и их публикация на платформе YouTube для продвижения продукции магазина. Добавление в ассортимент описаний изделий, вязаных крючком.

S10O9 (9): Усиление лояльности клиентов посредством предоставления более профессиональных консультаций в магазине. Тренинги для сотрудников, углублении компетенций.

***Стратегии ST:***

S4T2 (10): Создание собственного печатного издания в сотрудничестве с популярными дизайнерам вязаных изделий.

S4S5T3 (11): Привлечение аудитории, которая больше не имеет доступ к зарубежным описаниям вязаных изделий в свою школу.

S4T10 (12): В случае прекращения поставок у бизнеса все еще будет шанс выжить при условии развития школы и собственного производства.

***Стратегии WO:***

W1W2O3O5O6 (13): Несмотря на то, что у магазина на данный момент нет площадки для проведения офлайн мастер-классов, пользователи все еще очень активны онлайн и спрос на онлайн уроки растет, что позволяет бизнесу расти в направлении онлайн-школы.

W1W2O11 (14): Можно использовать фестивали для проведения платных очных мастер-классов и лекций в условиях отсутствия собственной площадки.

W3O11 (15): Так как все маркетинговые усилия компании на данный момент нацелены на удержание клиентов, привлекать новых клиентов возможно через участие в фестивалях.

W5O14 (16): Для диверсификации рисков следует пополнить ассортимент магазина российскими производителями.

***Стратегии WT:***

W4T12 (17): Так как большинство клиентов давно знают компанию и лояльны к ней, они уже знают продукцию и в меньшей степени склонны сомневаться в качестве новых брендов. Они доверяют магазину и с большей готовностью приобретают новые товары.

W5T3 (18): У жителей России практически больше нет других способов получить пряжу и инструменты зарубежных производителей кроме как в магазинах подобных HollyWool, совершающих оптовые закупки.

W5T8T12 (19): Из-за того, что российское производство пряжи плохо развито, нельзя быть уверенным, что продукция российского производства удовлетворит запросы требовательных покупателей, поэтому работа с зарубежными производителями позволяет избежать большого количества недовольных клиентов и поддерживать имидж магазина товаров высокого качества.

***Смешанные стратегии:***

S4O5O6O11W4T13 (20): Для нивелирования барьера на вход для потребителей можно создать коллекцию описаний изделий из одного мотка пряжи. Продавать наборы «печатное описание + моток пряжи». Кроме этого можно продавать наборы «пряжа нескольких оттенков + описание» для небольших изделий (небольшие пасмы различных цветов, которых хватит ровно на одно изделие). Такие наборы можно создавать в сотрудничестве с блогерами (создателями описаний вязаных изделий или мастеров ручного крашения) для дополнительного продвижения магазина в социальных сетях и охвата новой аудитории. Можно продавать наборы на фестивалях пряжи или на других фестивалях по рукоделию, чтобы новые покупатели смогли ознакомиться с продукцией бренда. Преимущество наборов – снятие с потребителя необходимости в принятии решения, упрощение процесса покупки. Кроме того, можно проводить мастер-классы одного дня по созданию небольших изделий.

Стратегия (1) + O11T9 (21): Получение поддержки государства и муниципалитета при одновременном содержании молочной фермы. Расширение продуктовой линейки: создание фермерских молочных продуктов. Участие в фестивалях с данной продукцией, продвижение фермерского хозяйства.

Стратегия 10 + O6 (22): Продвижение журнала в блогах дизайнеров, участвующих в его создании, помогут привлечь новую аудиторию.

Стратегия 8 + W7 (23): Создание курса по вязанию крючком, а также отдельных описаний изделий, вязаных крючком, позволят компании привлечь новых клиентов, которые не были заинтересованы в предложении школы HollyWool до этого, а также обратит их внимание на пряжу, продаваемую магазином.

По предварительной оценке, стратегические альтернативы 1(21), 7, 10(22) являются очень ресурсозатратными. Для их полноценного осуществления потребуются большие денежные вложения, которыми магазин на данный момент не обладает. Однако, эти направления развития являются крайне перспективными не только с точки зрения развития компании HollyWool, но также имеют потенциал развития сообщества мастеров вязания и прядения и российской индустрии шерстяного производства в целом. При условии нахождения требуемого объема инвестиций, данные стратегические альтернативы становятся приоритетными направлениями развития бизнеса и помогут компании выйти на совершенно новый уровень.

## Выводы

В рамках второй главы работы был проведен анализ внешней и внутренней среды компании «HollyWool», а в заключении предоставлен поэтапный SWOT-анализ и разработано 22 стратегические альтернативы.

Анализ внешней среды состоял из двух важнейших частей: анализ макро-среды и анализ микро-среды. Для того, чтобы оценить характер макро-среды, была изучена история становления современного мирового сообщества мастеров вязания, а также ее отличия от российской истории этого сообщества. Стало понятно, что в России вязание рассматривалось как необходимая практика вплоть до 2000-2010 годов в связи с рядом политических и экономических факторов, тогда как в странах с более развитым сообществом вязальщиков уже в 1980-ых оно переросло в разряд хобби. В связи с этим российское сообщество по многим техническим, организационным и прочим факторам отстает от сообществ других стран. Помимо этого, новая волна антироссийских экономических санкций 2022 года отрезала нас от мирового сообщества, чем еще сильнее затормозила развитие. На развитие вязания как хобби очень сильно повлияла пандемия COVID-19 и мировой карантин, из-за которого наблюдался рост творческой активности и популярности вязания в крупнейших социальных сетях мира. Таким образом, возрос спрос на пряжу и товары для вязания. Кроме выявленного интереса к творчеству, во время карантина возрос спрос на товары быстрой моды, чья идеология шла вразрез с идеологией сообщества мастеров вязания. После анализа основных трендов макро-среды был проведен анализ микро-среды, а именно оценено состояние российских производителей пряжи, проведен конкурентный анализ магазинов пряжи и товаров для вязания, а также обозначены некоторые особенности потребительского поведения. На основе анализа внешней среды были выявлены основные возможности и угрозы.

Анализ внутренней среды позволил понять характер деятельности компании HollyWool и ее видение. Был проведен анализ социальных сетей компании и рассмотрены основные маркетинговые мероприятия. Стало понятно, что основная маркетинговая деятельность компании направлена на удержание клиентов и развития долгосрочных отношений с ними на основе повышения лояльности, однако в качестве одной из целей рассматриваемой организации стоит экстенсивное увеличение объемов бизнеса и привлечение новых клиентов. Таким образом, на данный момент существующая маркетинговая стратегия не в полной мере соответствует целям компании. Результатом анализа внутренней среды стали выделенные сильные и слабые стороны компании.

На основе результатов двух предыдущих этапов анализа был составлен поэлементный SWOT-анализ, позволивший выделить основные стратегические альтернативы компании «HollyWool». Некоторые из предложенных стратегических альтернатив на данный момент являются слишком масштабными. Создание собственного бренда пряжи и офлайн школы могут потребовать гораздо больше материальных и трудовых ресурсов чем у компании есть сейчас в распоряжении. Однако, такие стратегии следует воспринимать как направления развития на долгосрочную перспективу, а в настоящей маркетинговой стратегии сфокусироваться на реализации более достижимых и соответствующих компетенциям компании стратегических альтернатив.

# Глава 3: Исследование поведения потребителей. Разработка элементов стратегии маркетинга компании «HollyWool» и рекомендаций по ее реализации

## 3.1 Анализ глубинных интервью

Для того, чтобы понять особенности поведения потребителей на российском рынке пряжи и товаров для вязания, а также узнать отношение потребителей к бренду HollyWool и использовать полученные данные для разработки количественного исследования, было проведено полуструктурированное глубинное интервью с разнообразными участниками российского вязального сообщества. Всего было опрошено 14 респондентов в возрасте от 16 до 56 лет. В интервью приняли участие 13 представительниц женского пола и один представитель мужского пола. Респонденты проживают в таких российских городах как Москва, Санкт-Петербург и Саратов. Интервью состояло из 6 блоков (последний блок для респондентов, неосведомленных о компании HollyWool).

В начале интервью была получена основная демографическая информация о респондентах, а также определено их отношение к досугу и хобби. Далее более детально выяснялось отношение респондентов к вязанию как к хобби, историю их знакомства с вязанием и его ролью в их жизни. Затем было важно выяснить предпочтения техник и материалов для респондентов, на чем они основывают свой выбор тех или иных товаров для вязания, после чего в четвертой части интервью были выяснены основные особенности покупательского поведения: причины выбора магазинов/брендов, особенности использование социальных сетей, причины приобретения пряжи, паттерны покупок, участие в программах лояльности. В пятой части интервью было исследовано отношение респондентов к компании «HollyWool», если они уже знакомы с брендом, а в шестой части – если с компанией до этого никак не взаимодействовали. Две последние части позволили определить воспринимаемую идентичность компании «HollyWool» и ряд ожиданий респондентов. Канва, использованная для проведения глубинных интервью, представлена в Приложении 1.

В результате анализа собранной во время интервью информации были получены следующие инсайты от представителей российского вязального сообщества. Основными причинами, побудившими респондентов начать вязать, были:

* желание повторить изделие, которое они увидели в какой-то из социальных сетей;
* рекомендация знакомых (пошли вместе на курсы/решили связать что-то парное/увидели и попросили научить);
* были вынуждены вязать с детства, позже переросло в хобби.

Все респонденты учились вязать у кого-то (у родственников, у друзей, в кружке). Некоторые респонденты возрастом до 25 лет пытались научиться онлайн, но позже записывались на офлайн мастер-классы, просили родственников подсказать или создавали группу по интересам, где обменивались знаниями.

Респонденты в возрасте до 35 лет показали заинтересованность в других видах творчества помимо вязания. В основном это рисование, бисероплетение, шитье, лепка из глины. Пять респондентов заявили, что регулярно посещают творческие мастерские (бесплатные и платные курсы).

Одна из респонденток сказала следующее касательно современного состояния рынка описаний: «*Я часто ищу видео-инструкции на YouTube, но редко нахожу именно то, что мне нужно. Иногда приходилось смотреть видео на китайском и разбираться только по изображению. Я часто забрасывала изделия, потому что сложно визуально понять, как вязать крючком, а спицами я не люблю, да и не все ими можно повторить. Потом я забросила эту идею и стала сама придумывать, как вязать. Может я и делаю ошибки, но мне пока все нравится. <…> Если будет возможность, то я с удовольствием приобрету хорошо написанное описание. Только если в нем будет мой размер*».

В основном все отметили положительное отношение окружающих к их хобби. Одна из девушек сказала: «*Все называют меня бабушкой, но, когда видят и трогают мои свитера, то очень удивляются. Это ты связала? Да он вообще не колется! Ко мне иногда и на улице подходят и делают комплименты, делятся историями о том, что сейчас вяжут. Это отличный способ завести диалог. Какие-то негативные комментарии я слышала только от семьи, но это они в шутку*».

Среди основных причин, по которым опрашиваемые вяжут, были выделены такие как:

* нравится процесс, успокаивает, отключает голову, помогает не работать по дому;
* способ пообщаться с друзьями/членами клуба;
* нравится дарить подарки ручной работы, одевать семью, видеть других в своих работах;
* люблю качественную одежду из натуральных материалов, но не могу позволить себе бренды премиум сегмента, поэтому повторяю их сама;
* зарабатываю на карманные расходы, когда вяжу знакомым;
* хочу повторить то, что вижу у блогеров.

Большинство респондентов предпочитают спицы, однако есть те, кто вяжет исключительно крючком. Многие любят оба инструмента. Машинным вязанием никто не занимается (некоторые по причине дороговизны и сложности), но слышали о знакомых, которые вяжут на машине на заказ.

В основном респонденты предпочитают вязать зимние изделия из пряжи животного происхождения. Практически все в возрасте до 25 лет проявили интерес к вязанию летних предметов одежды и игрушек. Про этом они часто покупают описания. Респонденты старше 25 лет хотя бы несколько раз вязали аксессуары и предметы декора. Респонденты старше 45 лет оказались менее заинтересованными в приобретении описаний, однако некоторые из них заявили, что любят приобретать печатные издания.

Интересно отметить, что стоковую пряжу в бобинах приобретают только респонденты, ходившие в кружки по вязанию или те, кто давно увлекается вязанием и активно следит за блогерами. Половина респондентов младше 25 лет сказали, что не знали, как используется бобинная пряжа, и никогда ее не приобретали.

Люди с меньшим уровнем доходов, а также те, кто занимается вязанием меньше года, регулярно закупаются пряжей российского производства в крупных сетевых магазинах (из-за цены, по рекомендации блогеров). Те, кто больше времени посвятили хобби, и те, кто имеет наставника, показали предрасположенность к покупке более дорогостоящей пряжи, а также больше внимания обращают на состав и поведение пряжи. Основными критериями для выбора пряжи опрашиваемые назвали цену, оттенок, натуральный состав, приятные тактильные ощущения, расход, рекомендация знакомых, а также подходит ли она конкретному проекту.

Респонденты старше 35 лет чаще следят за новостями магазинов пряжи, подписаны на их аккаунты, а младше 35 лет – за блогерами. Большинство высказали негативное отношение к навязчивым продажам. Одна из респонденток отметила: «*Я иногда захожу на страничку к (магазин пряжи), а там всегда эта жуткая реклама. Я даже показывала это в своем клубе. Не понимаю такого, если честно. Я отчасти поэтому к ним и не хожу, но ведь кому-то нравится*».

Респонденты называли следующие поводы для покупок:

* под конкретное изделие;
* по скидкам на будущее, если знаю, что точно буду использовать;
* как повод сгладить стрессовую ситуацию (шоппинг терапия);
* на память из поездок заграницу, просят привести в качестве сувенира;
* импульсивная покупка в розничном магазине;
* себе на день рождения, на сертификаты в подарок.

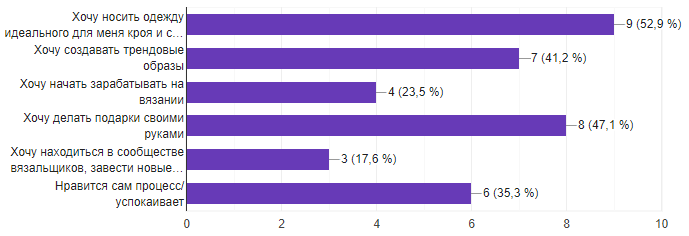
В отношении магазина «HollyWool» со стороны респондентов наблюдалось позитивное отношение. Только половина из них знала о его существовании. Прозвучали такие характеристики и ассоциации как «уютный», «профессионалы своего дела», «современный», «классический», «взрослый», «ответственный», «приветливый», «красивое и профессиональное оформление», «модный». Более молодые респонденты отметили привлекательность ассортимента, но обратили внимание на то, что не чувствуют соответствие позиционирования магазина с их внутренними предпочтениями (касательно предложения олайн-школы).

На основе проведенных глубинных интервью выбраны следующие критерии сегментирования: демографические (возраст, пол, уровень дохода домохозяйства), географические (город проживания), поведенческие (повод для совершения покупки, получаемые преимущества от продукта, степень готовности покупателя). Для получения более детальной информации и проверки появления нового сегмента были выделены дополнительные критерии: продолжительность увлечения хобби, причину приобретения хобби, предпочитаемый инструмент.

## 3.2 Анализ количественного исследования

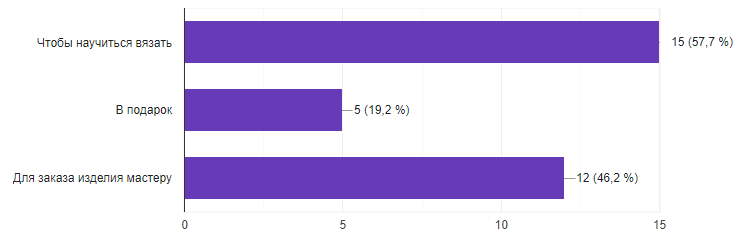
Для более детального анализа особенностей потребительского поведения и дополнения картины целевого рынка, полученной в результате проведения глубинных интервью, был проведен опрос среди участников сообщества мастеров вязания, а также людей, связанных с ним. Опрос распространялся в группах по вязанию, неформальных кружках, а также среди подписчиков микро-блога на тематику вязания. За время проведения опроса в нем приняло участие 138 человек. В качестве базы при составлении опроса были взяты критерии сегментирования, выявленные на стадии анализа глубинных интервью. Содержание проведенного опроса представлено в Приложении 2.

В ходе опроса выяснилось, что 71,7% занимаются вязанием на регулярной основе, а 28,3% не занимаются вязанием. Респонденты, которые не занимаются вязанием также были опрошены для оценки перспектив развития школы по вязанию. 82,1% из них были готовы к тому, чтобы обучиться этому ремеслу. Лидирующими причинами, по которым опрашиваемые хотели научиться вязать, были желание создать одежду идеального кроя и состава, желание сделать подарки своими руками, желание повторять трендовые образы, а также желание заработать на вязании (Рисунок 9).



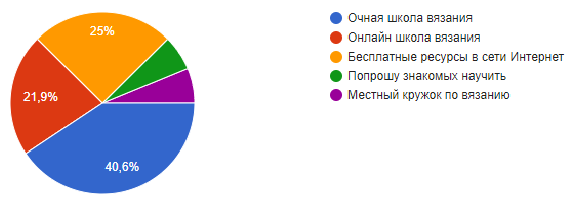
1. Распределение по мотивам к обучению опрашиваемых

Так как респонденты, которые не умеют вязать, в основном были подписчиками группы по продаже изделий ручной работы, 80% из них уже приобретали изделия ручной или машинной вязки, сделанные на заказ. Из всех опрошенных, не умеющих вязать, 66,7% уже приобретали пряжу ранее. Наиболее популярными причинами были «для заказа изделия мастеру», так как многие мастера просят клиента приобретать пряжу самостоятельно, а также «чтобы научиться вязать» (Рисунок 10).



1. Распределение по причинам покупки пряжи среди людей, не умеющих вязать

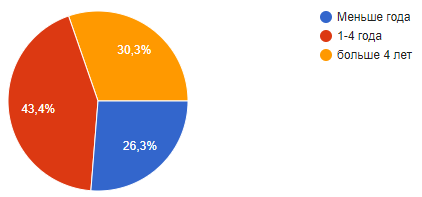
Сводная таблица показала, что среди тех, кто ранее пытался научиться вязать и хочет возобновить обучение, большинство предпочитают выбрать очную школу в качестве площадки для обучения. На Рисунке 11 показано распределение по популярным способам обучения. Хотя большое количество опрошенных предпочитает обучаться бесплатно с помощью Интернет-ресурсов, 40,6% предпочтут очное обучение.



1. Распределение по предпочитаемому каналу обучения опрашиваемых

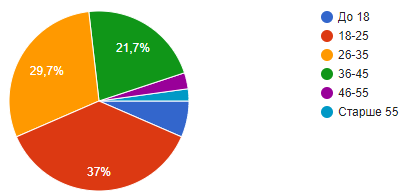
Несмотря на присутствие некоторых закономерностей, размер выборки людей, которые еще только хотели бы заняться вязанием, недостаточно велик. Однако в ходе исследования был выявлен некоторый спрос на образовательные материалы по вязанию и на очные курсы, поэтому это будет хорошим базисом для будущих исследований. Возможно, более подробно эту аудиторию можно изучить на фестивалях по другим видам рукоделий или на ярмарках товаров народного творчества, так как подобные мероприятия являются местами большой концентрации людей, интересующихся творчеством и ручным трудом.

Переходя к респондентам, которые уже занимаются вязанием, можно отметить распределение по опыту мастеров вязания (Рисунок 12). Автором работы специально была выбрана такая классификация для того, чтобы проследить рост спроса на вязание как вид деятельности в последние годы. Диаграмма демонстрирует, что новые участники сообщества все еще появляются и 43,4% респондентов присоединились к сообществу как раз в годы пандемии COVID-19.



1. Распределение опрашиваемых по времени, проведенным за вязанием

Важно понимать, что исследование имело ограничения. Так, например, при взгляде на возрастное распределение респондентов (Рисунок 13) можно заметить, что сегмент молодежи (до 35 лет) превалировал над другими возрастными группами. Несмотря на это, статистика доказывает, что приток новых участников сообщества все же есть. Так 37% респондентов принадлежат к возрастной группе 18-25 лет, что может говорить о положительном отношении к вязанию среди молодежи.

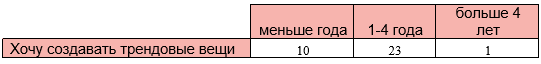


1. Распределение по возрасту опрашиваемых

Распределение по причинам вступления в сообщество мастеров вязания (Рисунок 14) довольно равномерное с преобладанием таких причин, как «желание создавать собственную одежду» и «желание повторить трендовые предметы одежды». По результатам анализа сводных таблиц можно сказать, что эти причины в основном свойственны начинающим и продолжающим мастерам вязания. Самое радикальное различие в причинах можно увидеть на Рисунке 15. Опрашиваемые с опытом вязания более 4 лет менее подвластны «трендовому» мышлению. Вероятнее всего это связано с распространением быстрой моды и трендов во время пандемии, а также с устойчивым подходом к вязанию среди опытных мастеров.

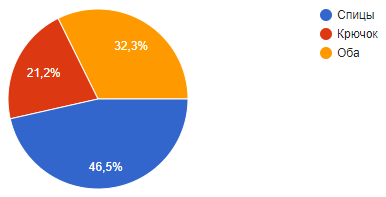


1. Распределение по причинам вступления в сообщество мастеров вязания



1. Сводная таблица. Причина «Создание трендовых вещей»

Самым распространенным инструментом для вязания оказались спицы (Рисунок 16). Однако, 32,3% респондентов отметили, что не имеют предпочтений в выборе инструмента, а 21,2% опрашиваемых склонились к выбору крючка. Анализ сводной таблицы показывает предрасположенность группы «меньше года» выбирать крючок, «1-4 года» - оба инструмента, а «более 4 лет» - спицы. Это можно объяснить воспринимаемой сложностью спиц, как инструмента, о которой говорили некоторые участники глубинных интервью.

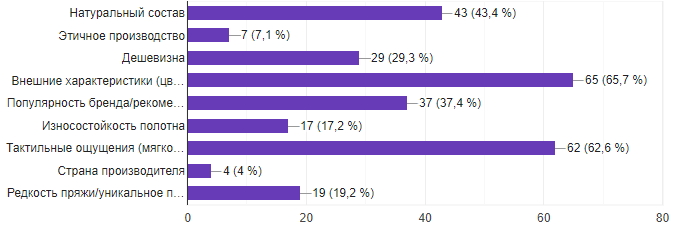


1. Распределение опрашиваемых по предпочитаемому инструменту



1. Сводная таблица. Выбор инструмента в зависимости от уровня погружения в ремесло

Из всех опрошенных 59,6% предпочитают онлайн-магазины пряжи, что в целом говорит о том, что розничные магазины все еще имеют популярность среди мастеров вязания. В подтверждение этому 62,6% респондентов отметили тактильные свойства пряжи как определяющий фактор при выборе пряжи (Рисунок 18). Значит, для большого количества опрашиваемых мастеров важно наличие магазина, куда можно прийти и оценить тактильные качества пряжи. Помимо этого, лидирующими критериями были визуальные характеристики пряжи (65,7%), натуральный состав (43,4%) и популярность бренда/рекомендации (37,4%). При анализе сводных таблиц не было обнаружено серьезных взаимодействий, однако была замечена зависимость между важностью фактора цены на пряжу и количеством лет в ремесле (Рисунок 19). Это можно объяснить ростом требовательности мастеров к используемым материалам с ростом вовлеченности и экспертности в ремесле.

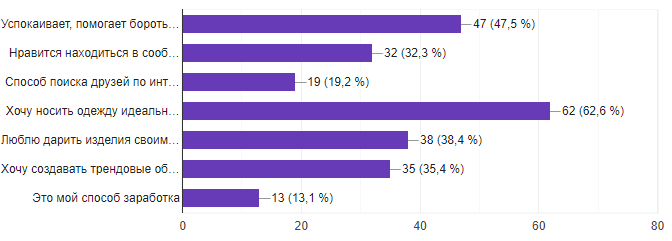


1. Распределение опрашиваемых по критериям выбора пряжи



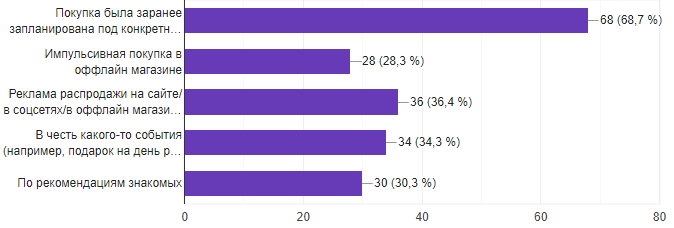
1. Сводная таблица. Важность цены в зависимости от уровня погружения в ремесло

Респонденты отметили, что главной причиной, по которой они вяжут является желание носить качественную и подходящую им одежду (Рисунок 20), что совпадает с ранее показанной статистикой с причинами вступления в сообщества.



1. Распределение опрашиваемых по причинам занятия ремеслом

41,4% опрошенных отметили, что посещают очные мероприятия или клубы по вязанию, что сигнализирует о высокой важности сообщества для мастеров и возможной зависимости в принятии решений от сообщества. Помимо этого, 68,7% респондентов отметили, что зачастую осознанно подходят к приобретению пряжи (Рисунок 21).



1. Распределение опрашиваемых по поводу для покупки пряжи

## 3.3 Разработка элементов STP-стратегии

На основании проведенных исследований целевого рынка были выявлены следующие сегменты потребителей, представленные в Таблице 3.

1. Сегментирование рынка для компании HollyWool

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование и содержание сегмента | Потребности сегмента |
| **«Требовательные эксперты»** (клиенты, занимающиеся вязанием более 4 лет и отличающиеся высокой степенью осознанности) | Квалифицированное обслуживание, знающие свое дело консультанты. Обширный ассортимент пряжи высокого качества. Образцы и изделия из пряжи в магазине, чтобы можно было оценить ее свойства в полотне. Познавательные лекции об истории вязания, уникальные мастер-классы по технологии вязания. |
| **«Туристы»** (гости других городов, приехавшие за новинками пряжи) | Уникальные артикулы пряжи, которые с гордостью можно приобрести в качестве сувенира себе или знакомому мастеру. Приятная атмосфера магазина, удобное расположение. |
| **«Молодые эксперты моды»** (клиенты возраста до 35 лет, начавшие развиваться в ремесле 4 года назад или позднее, сконцентрированные на создание трендовых предметов одежды) | Яркая и универсальная пряжа по низкой-средней цене. Простые в понимании мастер-классы по трендовым вязаным предметам одежды не только спицами, но и крючком. |
| **«Любители бесед»** (жители Санкт-Петербурга, занимающиеся вязанием не только ради продукта, но и ради приятной компании) | Тесно связанное сообщество мастеров. Открытость магазина, приветливость сотрудников, готовность поддержать беседу. Участие в мастер-классах, лекциях, поездках. Обмен опытом. |
| **«Новички»** (люди, которые еще не умеют вязать, или только начали свой путь в ремесле, желающие обучаться очно у экспертов) | Они могли уже опробовать обучение по бесплатным материалам онлайн, но столкнулись с недостатком информацией и незнанием как решить их проблему. Хотят получить простое решение их проблемы или освободить голову от выбора, который они еще не могут совершить в силу своей некомпетентности. Нуждаются в мастер-классах и наставничестве. |
| **«Поклонники отечественного производства»** (искушенные мастера, которые полюбили уникальную пряжу ручного прядения или крашения, или ожидающие возрождения российского производства шерстяной продукции) | Хотят популяризовать ремесло, иметь доступ к эксклюзивной продукции в своем городе, чтобы оценить качество, так как мелкие производители работают только на доставку или на фестивалях, которые проходят редко. |
| **«Осознанные потребители»** (покупатели продукции ручной работы или люди, увлекающиеся осознанным стилем жизни, борцы с чрезмерным потреблением – покупают редко, но качественное) | Желают минимизировать свой углеродный след, но еще не познакомились с вязанием. Хотят наиболее экологичную и долговечную продукцию. |
| **«Занятые»** (загруженные работой или семейными делами мастера вязания, которые не могут найти время для своего хобби) | Простое решение, мелкий проект, освобождение от длинного процесса выбора. |

Для дальнейшего развития стратегии необходимо сфокусироваться на нескольких сегментах, представляющих наибольший интерес для компании «HollyWool», а также соответствующих ее ресурсным возможностям на данный момент. Выбранные целевые сегменты, а также стратегии позиционирования на них предоставлены в Таблице 4.

1. Целевые сегменты и позиционирование для компании HollyWool

|  |  |
| --- | --- |
| Целевой сегмент | Набор стратегий |
| «Требовательные эксперты» | Сохранение позиционирования в данном сегменте. Применение стратегии S10O9 для укрепления картинки профессиональной компании и лучшим предложением высококачественной продукции на рынке.  Использование стратегии W1W2O11 (14) до появления инвестиций на создание собственной очной школы (S4O1O5O7O8 (7)). Проведение экспертных мастер-классов на фестивалях, написание постов в социальных сетях о качественных характеристиках пряжи, представленной в ассортименте магазина. |
| «Туристы» | Стратегия S2O1O4O5O14 (2), а также перенос розничного магазина ближе к центру города.  Стратегия S4T2 (10) + O6 (22) как дополнительный вид эксклюзивной продукции.  Предложение туристической коллекции и журнала только в розничном магазине, чтобы спровоцировать импульсивные покупки.  Участие не только в Санкт-Петербургских фестивалях, но и в иногородних фестивалях для привлечение аудитории в онлайн-магазин.  Устремление к осуществлению стратегии (1) + O11T9 (21) и стратегии S4O1O5O7O8 (7). |
| «Осознанные потребители» | Стратегии S3S4O8 (3), S4O10 (4). Участие в фестивалях, посвященных другим ремеслам для привлечения внимания к своей продукции. Проведение лекций по связи вязания и осознанного потребления на фестивалях.  Устремление к осуществлению стратегии (1) + O11T9 (21) и стратегии S4O1O5O7O8 (7). |
| «Новички» и «Занятые» | Стратегия S4O5O6O11W4T13 (20). Устремление к осуществлению стратегии S4O1O5O7O8 (7). |

Сегменты «Молодые эксперты моды», «Поклонники отечественного произвдства» и «Любители бесед» не выбраны в качестве целевых, так как, не смотря на их огромный потенциал, компания не обладает достаточными ресурсами для удовлетворения их потребностей на данный момент. Со временем и с реализацией рекомендованных стратегий, оба этих сегмента смогут быть охвачены компанией.

## Выводы

В заключительной главе был проведен анализ проведенных качественного и количественного исследований, которые дали дополнительные инсайты на характер потребительского поведения на рынке пряжи и товаров для вязания.

Помимо этого, в данной главе была произведена сегментация рынка пряжи и товаров для вязания на основе ранее проанализированных исследований. В следствии этого было выявлено восемь сегментов: «Требовательные эксперты», «Туристы», «Молодые эксперты моды», «Любители бесед», «Новички», «Поклонники отечественного производства», «Осознанные потребители» и «Занятые».

В качестве целевых сегментов были выбраны пять сегментов «Требовательные эксперты», «Туристы», «Новички», «Осознанные потребители» и «Занятые», так как именно они в большей степени соответствовали компетенциям и видению компании. Для каждого из целевых сегментов был разработан набор стратегических решений.

# Заключение

По результатам проведенного исследования в рамках выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель, а именно были разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии маркетинга компании «HollyWool» на российском рынке в условиях антироссийских экономических санкций.

Основными результатами проведенной работы можно считать выполнение следующих задач:

* проведенный анализ особенностей развития российского сообщества мастеров вязания и прях;
* разработку классификации компаний, находящихся на российском рынке пряжи и товаров для вязания;
* изучение процесса формирования нового сегмента на рынке потребителей пряжи и товаров вязания, его формальное определение и изучение особенностей поведения потребителей данного сегмента;
* анализ внутренней и внешней среды компании «HollyWool» с последующим составлением поэлементного SWOT-анализа компании, состоящего из 23 стратегических альтернатив, на основе которого были разработаны часть рекомендаций по совершенствованию стратегии;
* сегментирование рынка пряжи и товаров для вязания, а также разработка позиционирования для различных целевых сегментов компании «HollyWool».

В следствии проведения сегментирования было выявлено восемь сегментов: «Требовательные эксперты», «Туристы», «Молодые эксперты моды», «Любители бесед», «Новички», «Поклонники отечественного производства», «Осознанные потребители» и «Занятые», на пяти из которых предложено акцентировать внимание компании «HollyWool». Это «Требовательные эксперты», «Туристы», «Новички», «Осознанные потребители» и «Занятые». Для каждого из сегментов было предложено свое позиционирование.

Помимо этого, в работе были рассмотрены две масштабные стратегии:

* создание фабрики по производству пряжи на территории России, а также агротуристического хозяйства, что в долгосрочной перспективе будет способствовать развитию российской индустрии товаров из шерсти;
* создание школы вязания, которая соберет под одной крышей высококвалифицированных преподавателей и заинтересованных мастериц и будет способствовать продолжению традиции ремесла в стране.

В заключении можно сказать, что рынок пряжи и товаров для вязания в России еще малоизучен и находится не в самом лучшем положении в сравнении с рынками в зарубежных странах. Данная работа может послужит основой для развития управленческих рекомендаций по развитию бизнеса на данном рынке.

# Список использованных источников

1. 2022 Community Stats // ravelry.com. – URL: [https://blog.ravelry.com/2022-community-stats/](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fblog.ravelry.com%2F2022-community-stats%2F&cc_key=) (дата обращения: 21.02.2023).
2. Atherton J. Social media strategy: A practical guide to social media marketing and customer engagement. – Kogan Page Publishers, 2019.
3. Beane T. P., Ennis D. M. Market segmentation: a review //European journal of marketing. – 1987. – Т. 21. – №. 5. – С. 20-42.
4. Callery, Katelin M. THE ACCELERATION OF THE FASHION TREND CYCLE THROUGH SOCIAL MEDIA (2023). Selected Honors Theses. 175. URL: <https://firescholars.seu.edu/honors/175> (дата обращения: 18.05.2023).
5. Chandler, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise // MIT press. – 1990. – Vol. 120.
6. Dudzevičiūtė G., Peleckienė V. Marketing strategy process: Quantitative analysis of the customers’ satisfaction //Business: theory and practice. – 2010. – Т. 11. – №. 4. – С. 345-352.
7. Everything I learned in a year of knitting. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-7JP-NO6wJM> (дата обращения: 21.05.2023).
8. Ferrell, O., Hartline, M. — Marketing Strategy / O. Ferrell, M. Hartline. — Cincinnati, Ohio, 2005. — 425 p.
9. Fields C. D. Not your grandma’s knitting: The role of identity processes in the transformation of cultural practices //Social Psychology Quarterly. – 2014. – Т. 77. – №. 2. – С. 150-165.
10. Hanson, D. Strategic management: Competitiveness and globalisation / M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson, D. Hanson. – 6th ed.– Cengage AU, 2016.
11. Hitt, M. A. Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization / R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, M. A. Hitt. – 12th ed. – Cengage Learning, 2016. – ISBN: 978-1-305-50214-7
12. Homburg, C. Marketing Management — A Contemporary Perspective / C. Homburg, S. Kuester, H. Krohmer. — 1st ed. — London, 2009. — 426 p.
13. Kotler, P. Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control / P. Kotler. — 9th Edition. — Prentice Hall International. — New Jersey, 1997. — 756 p.
14. Kotler, P. Principles of marketing 9th ed.// Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall. – 1980. – pp.291-309
15. Lynn Abrams (2023) Creativity and Design in a Contemporary Knitwear Business: An Interview with Di Gilpin and Sheila Greenwell, TEXTILE, DOI: [10.1080/14759756.2022.2141518](https://doi.org/10.1080/14759756.2022.2141518)
16. Mak H. W., Fluharty M., Fancourt D. Predictors and impact of arts engagement during the COVID-19 pandemic: analyses of data from 19,384 adults in the COVID-19 Social Study //Frontiers in psychology. – 2021. – Т. 12.
17. Marvar, A. Knitting for the Apocalypse [Электронный ресурс] // The New York Times. — 08.05.2020. — Режим доступа: <https://www.nytimes.com/2020/05/08/style/self-care/knitting-for-the-apocalypse.html> (дата обращения: 22.05.2022).
18. My take on sustainability and knitting, Finding my Knitting Style. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=RScnH5qVYjQ&t=647s> (дата обращения: 21.05.2023).
19. Pasquali, M. Etsy: number of active sellers 2012-2021 [Электронный ресурс] // The New York Times. — 29.04.2022. — Режим доступа: [https://www.statista.com/statistics/409374/etsy-active sellers/#:~:text=In%202021%2C%20roughly%207.5%20million,million%20active%20Etsy%20buyers%20worldwide](https://www.statista.com/statistics/409374/etsy-active%20sellers/#:~:text=In%202021%2C%20roughly%207.5%20million,million%20active%20Etsy%20buyers%20worldwide) (дата обращения: 22.05.2022).
20. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – Simon & Schuster, 2008.
21. Rosenberg L. J. (ed.). The Roots of Marketing Strategy: A Collection of Pre-1950 Readings. – Ayer Company Pub, 1978.
22. [Shaw, E.H.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Eric%20H.%20Shaw) Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework / Eric H. // Shaw [Journal of Historical Research in Marketing](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-750X). – 2012. – Vol. 4, No. 1, pp. 30-55. – DOI: 10.1108/17557501211195055. – URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17557501211195055/full/html (дата обращения 16.04.2023). – Режим подступа: по подписке.
23. Shin H. Y., Ha J. S. Knitting practice in Korea: A geography of everyday experiences //Asian Culture and History. – 2011. – Т. 3. – №. 1. – С. 105.
24. Social Media Marketing by Tracy L. Tuten & Michael R. Solomon. SAGE
25. Social media platforms growth of MAU worldwide 2019-2021 [Электронный ресурс] // Statista Research Department. — 28.04.2022. — Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1219318/social-media-platforms-growth-of-mau-worldwide/> *(дата обращения: 22.05.2022).*
26. Stannard C., Mullet K. Yarn design characteristics which influence crafters to consume either artisan brand yarns or commercial yarns //Journal of Textile Design Research and Practice. – 2015. – Т. 3. – №. 1-2. – С. 47-63.
27. Stannard, C. R., Mullet, K. Consumption of raw materials by crafters: Desired characteristics of yarn and retailers // Clothing and Textiles Research Journal. – 2018. – Т. 36. – №. 1. – С. 17-32.
28. Stats and analytics for Shein.com // hypeauditor.com. – URL: <https://hypeauditor.com/instagram/sheinofficial/> - (дата обращения: 21.02.2023).
29. The Truth About Crochet Manufacturers & Fast Fashion. – URL: <https://littlejohnsyarn.com/crochet-manufacturers-fast-fashion/> (дата обращения: 21.05.2023).
30. Thome H. R. Ravelry. com: Augmenting Fiber Craft Communities and Social Making with Web 2.0 : дис. – Ohio University, 2018.
31. Usui, K. The development of marketing management: The case of the USA c. 1910-1940 // Ashgate Publishing, Ltd. – 2013.
32. Zabban V. Commodifying Leisure and Improving Its Social Value: Knitters’ Conspicuous Production on Ravelry. com //The Social Meaning of Extra Money. – Palgrave Macmillan, Cham, 2020. – С. 33-59.
33. Zheng C. et al. COVID-19 pandemic brings a sedentary lifestyle in young adults: a cross-sectional and longitudinal study //International journal of environmental research and public health. – 2020. – Т. 17. – №. 17. – С. 6035.
34. Бутов А. М. Рынок продукции текстильного производства //М.: НИУ ВШЭ. – 2017.
35. Демин П. В., Сорочан Е. А. Социальные эффекты онлайн-сообществ: нетнография YouTube-сообщества вышивальщиц //Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2020. – №. 5 (159). – С. 312-343.
36. Как вписать прядение в современную жизнь / все опрядении / Пряхафест. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Qj664VvJ7K0&t=987s> (дата обращения: 21.05.2023).
37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 6-е изд. — (Серия «Классический зарубежный учебник»). / Ф. Котлер, К. Келлер. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 448 с. - ISBN 978-5-4461-0581-6. - URL: https://ibooks.ru/bookshelf/376988/reading (дата обращения: 20.05.2023). - Режим доступа: по подписке.
38. Кто такая современная пряха? Это забытая профессия или профессия нового времени?. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VKeoAc2gOlY> (дата обращения: 21.05.2023).
39. Лётка, С. Первый международный фестиваль «ПряхаФест» прошел во Владимире. – URL: [https://chesnok.media/2021/06/21/pervyj-mezhdunarodnyj-festival-prjahafest-proshel-vo-vladimire/](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fchesnok.media%2F2021%2F06%2F21%2Fpervyj-mezhdunarodnyj-festival-prjahafest-proshel-vo-vladimire%2F&cc_key=) (дата обращения: 15.04.2023).
40. Официальный сайт компании HollyWool [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hollywool.ru/> (дата обращения: 27.04.2023)
41. Пирс II Джон, А. Стратегический менеджмент. 12-е изд. / А. Джон, Б. Ричард. - Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 560 с. - ISBN 978-5-496-00082-6. - URL: https://ibooks.ru/bookshelf/339940/reading (дата обращения: 17.05.2023). - Режим доступа: для зарегистр. пользователей.
42. Портер, М. Что такое стратегия? // Стратегия. Harvard Business Review. – 1996. – Т. 10. – С. 40-46.
43. Репина Д. В. Анализ рынка пряжи в РФ //Качество открытого дистанционного образования: концепции, проблемы, решения (DEQ-2017). Молодежь и наука. – 2018. – С. 274-276.
44. Россия с 9 апреля возобновит авиасообщение с 52 странами [Электронный ресурс] // РБК Новости. —09.04.2022. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6250abec9a79476bfdbc9e6b> (дата обращения: 22.04.2022).
45. Самарина, Т. Н. Женское рукоделие как способ самореализации в эмиграции (бизнес, блогинг, досуг) / Т. Н. Самарина // Женщины и мужчины в миграционных процессах прошлого и настоящего : Материалы XII международной научной конференции Российской ассоциации исследователей женской истории и Института этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая РАН: в 2 частях, Калининград, 10–13 октября 2019 года / Ответственные редакторы: Н.Л. Пушкарева, И.О. Дементьев, М.Г. Шендерюк. Том Часть 1. – Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2019. – С. 471-474.
46. Самарина, Т. Н. Женское рукоделие как способ самореализации в эмиграции (бизнес, блогинг, досуг) // Женщины и мужчины в миграционных процессах прошлого и настоящего. – 2019. – С. 471-474. – Научная электронная библиотека eLibrary.ru, 2000-2023. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41109690> (дата обращения: 08.04.2023) . – Режим доступа: для зарегистр. пользователей.
47. Стаге В. И. Перспективы рынка изделий ручной работы в посткризисных условиях //Научный электронный журнал «Матрица научного познания». – 2020. – С. 37.
48. Существует ли русский кашемир / Интервью с Ольгой Татариновой. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YEqORzyxe6I> (дата обращения: 21.05.2023).
49. Существует ли Русский Мохер? В гостях у заводчиков-селекционеров Завацких. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7TtHiKOuwK0&t=124s> (дата обращения: 21.05.2023).
50. Тёрни Д. Культура вязания. – Новое Литературное Обозрение, 2017.
51. Эткинсон, Д., Уилсон Й. : Стратегический маркетинг: ситуации, примеры / Пер. с англ. под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М.: Юнити-Дана, 2001. — 471 с.

# Приложения

## Приложение 1. Канва полуструктурированного глубинного интервью

Цель: выявление ключевых характеристик потребителей продукции компании «HollyWool», определение портрета потребителя и особенностей потребительского поведения на рынке пряжи и товаров для вязания, изучение степени осведомленности потребителей с брендом «HollyWool».

1. **Демографические и психографические характеристики**

* Пол, возраст, семейное положение, уровень достатка домохозяйства.
* Место проживания.
* Род деятельности, досуговые активности.
* Наличие свободного времени, уделяемого хобби (в частности вязанию).

1. **Знакомство с вязанием как хобби, отношение респондента к вязанию**

* Когда вы начали увлекаться вязанием? Кто/что пробудил(о) в вас интерес к этому хобби?
* Как вы научились вязать (курсы, передача знаний от старшего поколения, книги, бесплатные интернет-ресурсы)?
* Является ли вязание или сопутствующая ему деятельность вашим источником доходов?
* Чем кроме непосредственно вязания вы занимаетесь (создание описаний, проведение кружков, организация клубов, крашение пряжи, прядение, участие в совместных вязаниях, тестирование описаний)?
* Есть ли что-то, чего вам недостает в российском сообществе любителей вязания? Сталкиваетесь ли вы с какими-либо трудностями в развитии своего хобби?
* Отношение окружения к вашему хобби (приобретение новых социальных контактов, поддержка со стороны близких).

1. **Значение вязания для респондента, предпочитаемый стиль/инструменты/материалы**

* Какую роль вязание играет в вашей жизни?
* Для чего вы вяжете (занять свободное время, развитие навыков, желание монетизировать свой труд, следование трендам в моде, изготовление подарков для близких, борьба со стрессом, приобретение новых знакомств, борьба с «fast fashion», стремление к экологичному образу жизни)?
* Какими инструментами вы пользуетесь в вязании чаще всего (спицы/крючок)?
* Какие изделия вы чаще всего изготавливаете (аксессуары, носки, плечевые изделия, предметы одежды на теплое/холодное время года)?
* Где вы черпаете вдохновение для своих изделий? Приобретаете ли описания?
* Какие материалы предпочитаете использовать в своих изделиях (б/у, бобинная пряжа, моточная пряжа)? Имеет ли для вас значение формат выпуска продукции?

1. **Особенности покупательского поведения**

* Где вы обычно приобретаете материалы и инструменты для вязания (онлайн, розничные магазины, специальные ярмарки, частные прядильные мастерские, вторичное использование материалов)?
* Назовите свои любимые магазины и бренды.
* Какие характеристики играют для вас ключевую роль при выборе пряжи (состав, этичное производство, цена, уникальность, страна производитель, бренд, тактильные ощущения, визуальная составляющая)?
* Подписаны ли вы на социальные сети любимых магазинов, следите ли за новостями, подписаны на рассылки?
* Какими социальными сетями вы пользуетесь?
* Как еще вы взаимодействуете с магазинами пряжи и товаров для вязания?
* На чем вы основываете покупку пряжи (для конкретного изделия, красивые понравившиеся товары, в подарок себе/близким)?
* Как часто вы приобретаете пряжу? Закупаете ли пряжу впрок? Совершаете ли вы импульсивные покупки? Приобретаете ли вы пряжу в поездках?
* Участвуете ли вы в акциях магазинов? Следите за скидками? Являетесь участником программ лояльности?

1. **Отношение респондента к компании HollyWool**

* Знакомы ли вы с магазином? Знаете ли о существовании школы вязания и собственного бренда аксессуаров для вязания?
* Как вы узнали о HollyWool?
* Какие ассоциации у вас возникают с HollyWool? (Примеры: экологичность и социальная ответственность, трендовость продукции/наличие популярных новинок, престижность продукции, дешевизна, исключительное качество продукции, широкий ассортимент, уникальность продукции (состав и оттенки))
* Как вы оцениваете продукцию магазина и наполненность ассортимента (по ранее заявленным предпочтительным критериям)?
* Подписаны ли вы на социальные сети HollyWool? На какие? Как часто следите за новостями?
* Знаете ли вы о программах, предоставляемых магазином (скидка именинникам, рассрочка, накопление баллов и прочее)? Принимаете ли вы участие в этих программах?
* Оцените привлекательность данных предложений для вас.

1. **Восприятие бренда HollyWool (если не знакомы с компанией)**

* Какие ассоциации у вас возникают с брендом после изучения социальных сетей?
* Насколько магазин удовлетворяет вашим критериям при выборе товаров для вязания?
* Совершили ли бы вы покупку в HollyWool? В онлайн-магазине или в розничной точке?
* Оцените привлекательность предложений (скидка именинникам, рассрочка, накопление баллов и прочее) для вас. Воспользовались ли бы вы данными программами?

## Приложение 2. Количественный опрос 1: сегментирование

1. Занимаетесь ли вы вязанием?
2. Да (переход к вопросу 2)
3. Нет (переход к вопросу 11)
4. Как долго вы увлекаетесь вязанием?
5. Меньше года
6. 1-4 года
7. Больше 4 лет
8. Что побудило вас начать заниматься вязанием?
9. Вяжу с самого детства
10. По рекомендации друзей
11. Появилось желание заниматься дизайном собственной одежды/не доволен предложением в магазинах одежды
12. Тренд в социальной сети/захотелось повторить модный предмет одежды
13. Захотелось обрести новое хобби
14. Какой инструмент вы предпочитаете?
15. Спицы
16. Крючок
17. Оба
18. Какие характеристики играют для вас ключевую роль при выборе пряжи? (Вы можете выбрать несколько вариантов ответа)
19. Натуральный состав
20. Этичное производство
21. Цена
22. Внешние характеристики (цвет, толщина нити, намотка)
23. Популярность бренда/рекомендации знакомых
24. Износостойкость полотна
25. Тактильные ощущения (мягкость, тепло, прохлада, дышащие особенности ткани)
26. Страна производителя
27. Редкость пряжи/уникальное предложение
28. Стали бы вы приобретать пряжу российского производителя?
29. Да
30. Нет
31. Почему вы вяжете? (Вы можете выбрать несколько вариантов ответа)
32. Успокаивает, помогает бороться со стрессом
33. Нравится находиться в сообществе вязальщиков, следить за новостями, тестировать описания
34. Способ поиска друзей по интересам
35. Хочу носить одежду идеального для меня кроя и состава
36. Люблю дарить изделия своим близким
37. Хочу создавать трендовые образы
38. Это мой способ заработка
39. Где вы чаще всего приобретаете пряжу?
40. Онлайн-магазины
41. Розничные точки
42. Вспомните свои недавние покупки пряжи. По какой причине были совершены покупки? (Вы можете выбрать несколько вариантов ответа)
43. Покупка была заранее запланирована под конкретное изделие
44. Импульсивная покупка в розничном магазине
45. Реклама распродажи на сайте/в соцсетях/о розничном магазине
46. В честь какого-то события (например, день рождения)
47. По рекомендации знакомых
48. Посещаете ли вы мероприятия/клубы, связанные с вязанием?
49. Да
50. Нет
51. Приобретаете ли вы товары ручного или машинного вязания на заказ?
52. Да
53. Нет
54. Приобретали ли вы пряжу когда-нибудь?
55. Да
56. Нет
57. Если вы приобретали пряжу, то для чего вы ее приобретали?
58. Чтобы научиться вязать
59. В подарок
60. Для заказа изделия мастеру
61. Хотели бы вы научиться вязать?
62. Да
63. Нет
64. Если вы хотели бы обучаться вязанию, то с какой целью вы хотите это сделать? (Вы можете выбрать несколько вариантов ответа)
65. Хочу носить одежду идеального для меня кроя и состава
66. Хочу создавать трендовые образы
67. Хочу начать зарабатывать на вязании
68. Хочу делать подарки своими руками
69. Хочу находиться в сообществе вязальщиков, завести новые знакомства
70. Нравится сам процесс/успокаивает
71. Если вы хотели бы обучаться вязанию, то где бы вы выбрали это делать?
72. Очная школа вязания
73. Онлайн школа вязания
74. Бесплатные ресурсы в сети Интернет
75. Попрошу знакомых научить
76. Местный кружок по вязанию
77. Укажите, пожалуйста, ваш город проживания:
78. Санкт-Петербург и ЛО
79. Другой
80. Укажите, пожалуйста, ваш гендер:
81. Мужской
82. Женский
83. Не скажу
84. Укажите, пожалуйста ваш возраст:
85. До 18
86. 18-25
87. 26-35
88. 36-45
89. 46-55
90. Старше 55
91. Какими социальными сетями вы чаще всего пользуетесь? (Вы можете выбрать несколько вариантов ответа)
92. Instagram\*
93. ВК
94. Одноклассники
95. Pinterest
96. Twitter\*
97. TikTok
98. YouTube
99. К какой из следующих категорий по уровню материальной обеспеченности вы можете отнести свою семью?
100. Денег хватает только на продукты питания
101. Денег хватает на приобретение продуктов питания и одежды, но на крупные покупки (бытовая техника) приходится откладывать
102. Денег хватает на покупку любых товаров кроме приобретения автомобиля, квартиры
103. Денег хватает на все, ни в чем себе не отказываем

## Приложение 3: SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * Высокая осведомленность о компании в вязальном сообществе (S1) * Наличие розничного магазина с приятной атмосферой (S2) * Концепция экологичности и социальной ответственности (S3) * Наличие школы вязания и собственного бренда в портфеле (S4) * Присутствие во многих социальных сетях (S5) * Персональный подход к маркетингу в социальных сетях (S6) * Гибкость, способность быстр реагировать на новые обстоятельства (S7) * Наличие онлайн-магазина (S8) * Осуществление закупок непосредственно через производителя (S9) * Наличие программы лояльности, проведение систематических мероприятий по стимулированию спроса (S10) | * Малая площадь магазина и его расположение (W1) * Наличие только онлайн школы (W2) * Стимулирование спроса посредством скидок (W3) * Концентрация только на удержании клиентов (W4) * Зависимость от зарубежных поставок (W5) * Единая стилистика описаний вязаных изделий (W6) * Концентрация на вязании спицами – нет разнообразия для любителей крючка (W7) |
| Возможности | Угрозы |
| * Появление предпосылок к повышению статуса ремесла (O1) * Широкое распространение культуры вязания в стране (преемственность поколений) (O2) * Появление крупных онлайн-сообществ мастеров вязания (O3) * Волна поддержки малого бизнеса среди населения после пандемии (O4) * Популяризация рукоделия во время глобального карантина (O5) * Популяризация блогов по вязанию, рост их влияние на решение о покупке потребителя (O6) * Рост популярности вязаных изделий в связи с их более активным появлением в коллекциях модных домов (O7) * Тренд на осознанность и устойчивость (O8) * Очень высокая степень погружения в вязание как в хобби (O9) * Тренд на инклюзивность (O10) * Распространение крупных фестивалей, посвященных вязанию и прочим ремеслам (O11) * Активное развитие зарубежных фабрик и их желание сотрудничать с российскими компаниями (O12) * Развитие благотворительных сообществ (O13) * Тренд на возрождение современных прях и создания малых производств изделий из шерсти (O14) | * «Пренебрежительное» отношение к вязанию как к чему-то старомодному (T1) * Отставание российских технологий вязания в печатной продукции (T2) * Ограничение в доступе к крупным онлайн-сообществам мастеров вязания (T3) * Упадок малого бизнеса после пандемии (T4) * Распространение быстрой моды, сокращение циклов трендов (T5) * Неустойчивый курс валюты (T6) * Упадок частных фермерских хозяйств и семейного ремесла (T7) * Разрозненное состояние производства шерсти, малые масштабы (T8) * Отсутствие государственной поддержки производителей шерсти, фокус на мясное и молочное производство (T9) * Нестабильные зарубежные поставки (T10) * Сезонный характер спрос (T11) * Требовательность покупателей (Т12) * Вязание как хобби занимает много времени и дорогостоящее (T13) |

1. Mak H. W., Fluharty M., Fancourt D. Predictors and impact of arts engagement during the COVID-19 pandemic: analyses of data from 19,384 adults in the COVID-19 Social Study // Frontiers in psychology. – 2021. – Т. 12. [↑](#footnote-ref-1)
2. Репина Д. В. Анализ рынка пряжи в РФ // Качество открытого дистанционного образования: концепции, проблемы, решения (DEQ-2017). Молодежь и наука. – 2018. – С. 274-276. [↑](#footnote-ref-2)
3. Chandler, A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise // MIT press. – 1990. – Vol. 120. [↑](#footnote-ref-3)
4. Hanson, D. Strategic management: Competitiveness and globalisation / M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson, D. Hanson. – 6th ed.– Cengage AU, 2016. [↑](#footnote-ref-4)
5. Портер, М. Что такое стратегия? // Стратегия. Harvard Business Review. – 1996. – Т. 10. – С. 40-46. [↑](#footnote-ref-5)
6. Пирс II Джон, А. Стратегический менеджмент. 12-е изд. / А. Джон, Б. Ричард. - Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 560 с. - ISBN 978-5-496-00082-6. - URL: https://ibooks.ru/bookshelf/339940/reading (дата обращения: 17.05.2023). - Текст: для зарегистр. пользователей. [↑](#footnote-ref-6)
7. Там же. [↑](#footnote-ref-7)
8. Rosenberg L. J. (ed.). The Roots of Marketing Strategy: A Collection of Pre-1950 Readings. – Ayer Company Pub, 1978. [↑](#footnote-ref-8)
9. [Shaw, E.H.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Eric%20H.%20Shaw) Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework / Eric H. // Shaw [Journal of Historical Research in Marketing](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-750X). – 2012. – Vol. 4, No. 1, pp. 30-55. – DOI: 10.1108/17557501211195055. – URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17557501211195055/full/html (дата обращения 16.04.2023). – Режим доступа: по подписке. [↑](#footnote-ref-9)
10. Usui, K. The development of marketing management: The case of the USA c. 1910-1940 // Ashgate Publishing, Ltd. – 2013. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ferrell, O., Hartline, M. — Marketing Strategy / O. Ferrell, M. Hartline. — Cincinnati, Ohio, 2005. – 425 p. [↑](#footnote-ref-11)
12. [Shaw, E.H.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Eric%20H.%20Shaw) Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework / Eric H. // Shaw [Journal of Historical Research in Marketing](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-750X). – 2012. – Vol. 4, No. 1, pp. 30-55. – DOI: 10.1108/17557501211195055. – URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17557501211195055/full/html (дата обращения 16.04.2023). – Режим доступа: по подписке. [↑](#footnote-ref-12)
13. Hitt, M. A. Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization / R. D. Ireland, R. E. Hoskisson, M. A. Hitt. – 12th ed. – Cengage Learning, 2016. – ISBN: 978-1-305-50214-7 [↑](#footnote-ref-13)
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 6-е изд. — (Серия «Классический зарубежный учебник»). / Ф. Котлер, К. Келлер. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 448 с. - ISBN 978-5-4461-0581-6. - URL: https://ibooks.ru/bookshelf/376988/reading (дата обращения: 20.05.2023). - Текст: по подписке. [↑](#footnote-ref-14)
15. Там же. [↑](#footnote-ref-15)
16. Kotler, P. Principles of marketing 9th ed.// Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall. – 1980. – pp.291-309 [↑](#footnote-ref-16)
17. Beane T. P., Ennis D. M. Market segmentation: a review //European journal of marketing. – 1987. – Т. 21. – №. 5. – С. 20-42. [↑](#footnote-ref-17)
18. Kotler, P. Principles of marketing 9th ed.// Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall. – 1980. – pp.291-309 [↑](#footnote-ref-18)
19. Тёрни Д. Культура вязания. – Новое Литературное Обозрение, 2017. [↑](#footnote-ref-19)
20. Shin, H. Y., Ha, J. S. Knitting practice in Korea: A geography of everyday experiences //Asian Culture and History. – 2011. – Т. 3. – №. 1. – С. 105. [↑](#footnote-ref-20)
21. Лётка, С. Первый международный фестиваль «ПряхаФест» прошел во Владимире. –URL: [https://chesnok.media/2021/06/21/pervyj-mezhdunarodnyj-festival-prjahafest-proshel-vo-vladimire/](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fchesnok.media%2F2021%2F06%2F21%2Fpervyj-mezhdunarodnyj-festival-prjahafest-proshel-vo-vladimire%2F&cc_key=) (дата обращения: 15.04.2023). [↑](#footnote-ref-21)
22. Thome H. R. Ravelry. com: Augmenting Fiber Craft Communities and Social Making with Web 2.0 : дис. – Ohio University, 2018. [↑](#footnote-ref-22)
23. Marvar, A. Knitting for the Apocalypse [Электронный ресурс] // The New York Times. — 08.05.2020. — Режим доступа: <https://www.nytimes.com/2020/05/08/style/self-care/knitting-for-the-apocalypse.html> (дата обращения: 22.05.2022). [↑](#footnote-ref-23)
24. 2022 Community Stats // ravelry.com. – URL: [https://blog.ravelry.com/2022-community-stats/](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fblog.ravelry.com%2F2022-community-stats%2F&cc_key=) (дата обращения: 21.02.2023). [↑](#footnote-ref-24)
25. Pasquali, M. Etsy: number of active sellers 2012-2021 [Электронный ресурс] // Statista Research Department. — URL: <https://www.statista.com/statistics/409374/etsy-active-sellers/#:~:text=In%202021%2C%20roughly%207.5%20million,million%20active%20Etsy%20buyers%20worldwide> (дата обращения: 22.05.2022). [↑](#footnote-ref-25)
26. Zheng C. et al. COVID-19 pandemic brings a sedentary lifestyle in young adults: a cross-sectional and longitudinal study //International journal of environmental research and public health. – 2020. – Т. 17. – №. 17. – С. 6035. [↑](#footnote-ref-26)
27. Social media platforms growth of MAU worldwide 2019-2021 [Электронный ресурс] // Statista Research Department. — 28.04.2022. — Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1219318/social-media-platforms-growth-of-mau-worldwide/> (дата обращения: 22.05.2022). [↑](#footnote-ref-27)
28. Данные на 28.04.2022 [↑](#footnote-ref-28)
29. Является запрещенной на территории РФ экстремистской организацией. [↑](#footnote-ref-29)
30. Является запрещенной на территории РФ экстремистской организацией. [↑](#footnote-ref-30)
31. Является запрещенной на территории РФ экстремистской организацией. [↑](#footnote-ref-31)
32. Stats and analytics for Shein.com // hypeauditor.com. – URL: <https://hypeauditor.com/instagram/sheinofficial/> - (дата обращения: 21.02.2023). [↑](#footnote-ref-32)
33. The Truth About Crochet Manufacturers & Fast Fashion. – URL: <https://littlejohnsyarn.com/crochet-manufacturers-fast-fashion/> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-33)
34. My take on sustainability and knitting, Finding my Knitting Style. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=RScnH5qVYjQ&t=647s> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-34)
35. Everything I learned in a year of knitting. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-7JP-NO6wJM> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-35)
36. Существует ли русский кашемир / Интервью с Ольгой Татариновой. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YEqORzyxe6I> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-36)
37. Существует ли Русский Мохер? В гостях у заводчиков-селекционеров Завацких. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7TtHiKOuwK0&t=124s> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-37)
38. Как вписать прядение в современную жизнь / все опрядении / Пряхафест. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Qj664VvJ7K0&t=987s> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-38)
39. Существует ли русский кашемир / Интервью с Ольгой Татариновой. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=YEqORzyxe6I> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-39)
40. Кто такая современная пряха? Это забытая профессия или профессия нового времени?. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VKeoAc2gOlY> (дата обращения: 21.05.2023). [↑](#footnote-ref-40)
41. Россия с 9 апреля возобновит авиасообщение с 52 странами [Электронный ресурс] // РБК Новости. —09.04.2022. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6250abec9a79476bfdbc9e6b> (дата обращения: 22.04.2022). [↑](#footnote-ref-41)
42. Является запрещенной на территории РФ экстремистской организацией. [↑](#footnote-ref-42)
43. Shin, H. Y., Ha, J. S. Knitting practice in Korea: A geography of everyday experiences //Asian Culture and History. – 2011. – Т. 3. – №. 1. – С. 105. [↑](#footnote-ref-43)
44. Там же. [↑](#footnote-ref-44)
45. Является запрещенной на территории РФ экстремистской организацией. [↑](#footnote-ref-45)
46. Является запрещенной на территории РФ экстремистской организацией. [↑](#footnote-ref-46)
47. Является запрещенной на территории РФ экстремистской организацией. [↑](#footnote-ref-47)