

INSTITUTE  
FOR EMERGING MARKET  
STUDIES (IEMS)



---

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ -  
ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ:  
ПРОСТРАНСТВО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА И ОПЫТ  
РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

**Наталья Зайцева**

Руководитель Центра устойчивого развития бизнеса,  
Московской школы управления СКОЛКОВО

Москва,  
4 июня 2018



# СОДЕРЖАНИЕ:

**ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК  
ПРОСТРАНСТВО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ  
БИЗНЕСА**

3

**ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ В РОССИИ:  
ПРЕДПОСЫЛКИ И СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ**

14

**ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

20



# ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК ПРОСТРАНСТВО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА



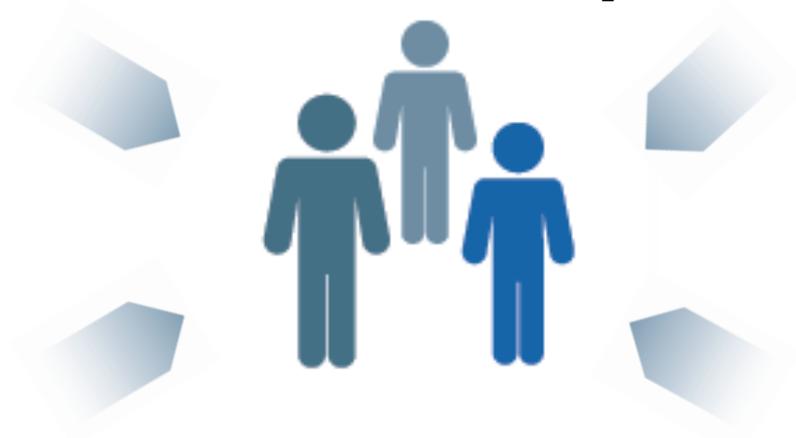
# Что отличает современного потребителя?

## **СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ СОЗНАТЕЛЬНОСТЬ**

- рост приверженности здоровому образу жизни, экологической сознательности и т.д. по мере смены поколений

## **МГНОВЕННЫЙ ДОСТУП К ИНФОРМАЦИИ**

- мобильные устройства + доступ в Интернет, системы анализа больших данных, низкие издержки поиска информации при принятии решения о покупке



## **ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ АКТИВИЗМ**

- с использованием социальных сетей, возможность публично бойкотировать продукты, услуги, бренды

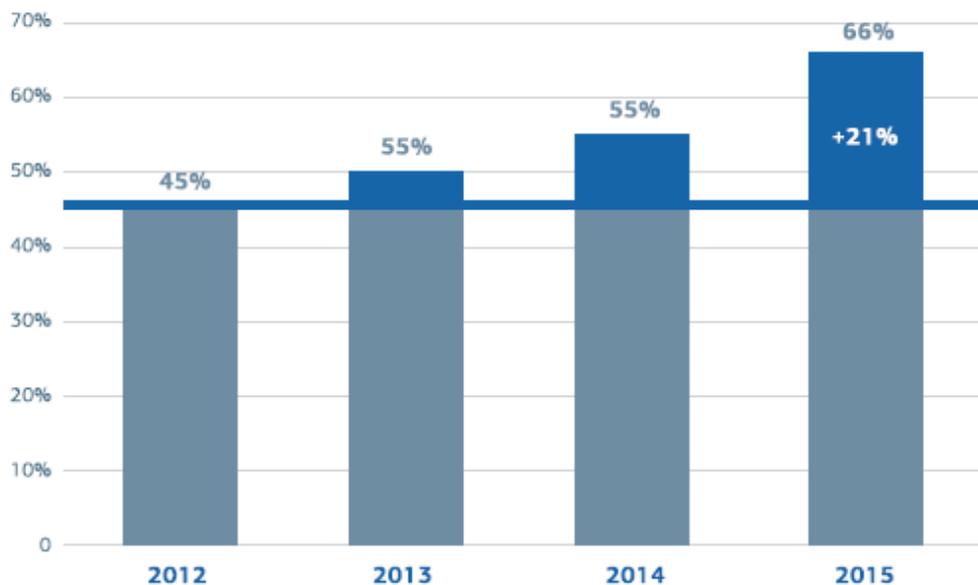
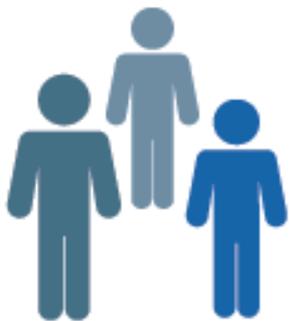
## **ГЛОБАЛЬНОСТЬ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

- возможность заказывать продукты и услуги в любой точке мира

# Ответственный потребитель при принятии решения о покупке учитывает ряд дополнительных параметров

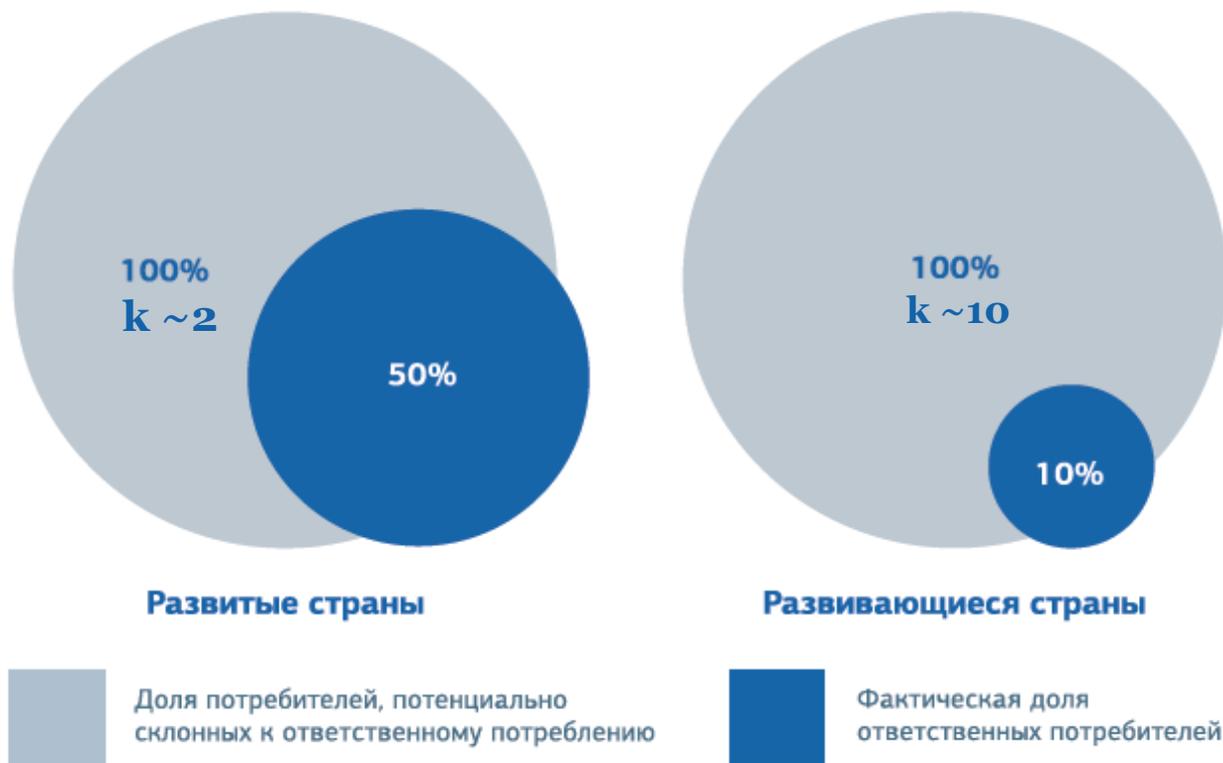
- эффективность и осознанность потребления;
- сохранение экосистем и биоразнообразия, гуманное отношение к животным;
- здоровый образ жизни;
- справедливые условия труда и исключение эксплуатации детского труда;
- отсутствие дискриминации в обществе, религиозная и национальная терпимость,
- сохранение особенностей национальной культуры;
- инклюзивная среда и равные возможности для всех.

*С каждым годом доля потребителей готовых платить премию за продукты и услуги ответственных компаний растет (мир, 2012 – 2015)*



# Но далеко не все 66% «потенциально ответственных» потребителей демонстрируют соответствующее поведение на практике

*Между заявленной готовностью и фактическим уровнем ответственного потребления существует разрыв*



- чувствительность к стоимости продукции
- наличие сложившихся предпочтений и подсознательных оценок

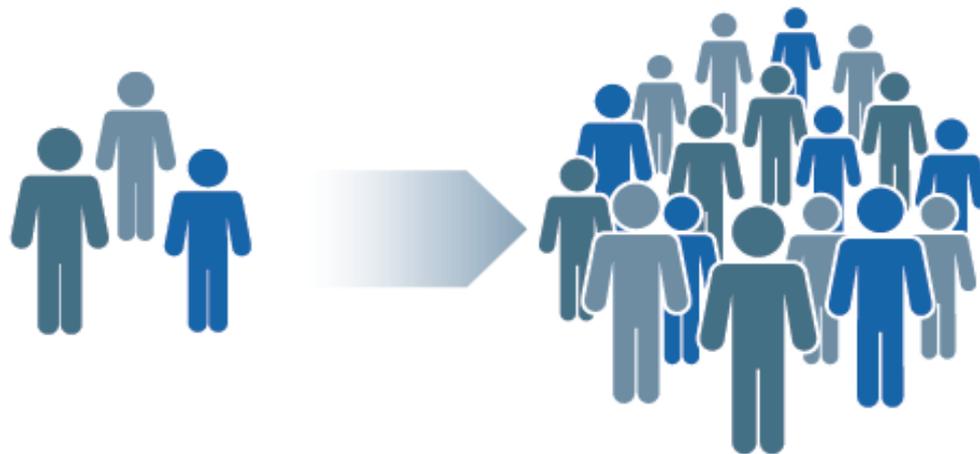
- уровень информированности потребителя
- дополнительные транзакционные издержки

# При различных подходах к оценке доли ответственных потребителей, эксперты отмечают положительную динамику тренда

*Ответственное потребление носит «эволюционный характер»*

1

*Рост доли ответственных потребителей от общего числа потребителей*



2

*Расширение спектра продуктов и услуг, к которым ответственный потребитель предъявляет соответствующие требования*



# Ответственное потребление определяет пространство новых возможностей для бизнеса

1

*Возможность дифференциации на рынке и получения дополнительных конкурентных преимуществ*

2

*Возможность расширения доли рынка за счет новых ниш, демонстрирующих более высокие темпы роста, в составе сложившихся «традиционных» рынков*

3

*Новые риски для бизнеса — как для компаний, принимающих тренд во внимание, так и для компаний, сознательно игнорирующих его*

# Пространство дифференциации для ответственных продуктов и услуг

1

## Какие потребности удовлетворяет продукт

- многие продукты разрабатываются с учетом не одной базовой, а одновременно нескольких потребностей
- дополнительные потребности, «защиты» в продукт, могут меняться под влиянием ценностей ответственного потребления



2

## Какими характеристиками продукт обладает

- Отсутствие вреда для здоровья или возможная польза
- Воздействие продукта на окружающую среду
- Особенности упаковки: биоразлагаемость и размер



3

## Как продукт произведен, какова репутация производителя, как выстроена система сервиса

- Технология производства
- Прозрачность процессов и этичность производства
- Наличие или отсутствие сертификации
- Дополнительные услуги по замыканию цикла
- Бренд, репутация, программы КСО



# Новые рыночные ниши - формируются как в B2C, так и B2B сегментах

## Примеры ниш, ориентированных на конечного потребителя



## Примеры ниш, ориентированных на корпоративный сектор



# Новые рыночные ниши - оказывают существенное влияние на рыночные сегменты в составе которых они развиваются



Натуральные  
продукты питания

*Мировой рынок  
органических продуктов  
питания  
– \$125 млрд, темпы  
роста - 15,5% в год*

- Включение в существующий портфель новых линеек продукции, отвечающих запросам ответственных потребителей
- Повышение прозрачности цепочек поставок и сертификация
- Развитие нишевых производителей, запускающих бизнес «с нуля»
- Развитие альтернативных каналов реализации, включая специализированные онлайн- и офлайн-магазины, фермерские рынки и т. д.;
- Изменение меню в HoReCa



Ответственное  
инвестирование

*Мировой рынок  
ответственных  
инвестиций  
- \$ 23 трилл., темпы  
роста 12-13% в год*

- Пересмотр инвестиционных стратегий институциональными инвесторами (исключение и выход из ряда секторов)
- Сегментация игроков (в зависимости от подхода / набора применяемых критериев), развитие нишевых инвестиционных фондов
- Развитие специализированных инструментов («зеленые» облигации, социальные облигации и др.)

# Матрица стратегий



# ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРЕДПОСЫЛКИ И СДЕРЖИВАЮЩИЕ ФАКТОРЫ



# В России сложились предпосылки, определяющие высокий уровень потенциальной готовности к ответственному потреблению

1

## *Развитие трендов, характерных общемировым*

- Рост экологического сознания, приверженности ЗОЖ, особенно среди молодежи
- Цифровая трансформация
- Рост потребительского активизма и готовности потребителей бойкотировать бренды, которые не соответствуют их ожиданиям

2

## *Профиль российских потребителей*

- Высокий уровень образования
- Большая доля населения, проживающего в городах
- Относительно высокий средний уровень доходов

# В России сложились предпосылки, определяющие высокий уровень потенциальной готовности к ответственному потреблению

**3** *Высокая заявленная готовность платить премию за продукцию ответственных компаний*



**4** *Учет дополнительных факторов, характерных для ответственных потребителей*

# НО: у жителей России мало стимулов вести ответственный образ жизни; ответственное потребление связано с дополнительными затратами времени и сил

1

## *Культурные особенности и стереотипы*

- «Россия – страна богатая природными ресурсами» - жители России не склонны заботиться о рациональном использовании ресурсов
- «За экологию отвечает государство и бизнес» - жители не чувствуют ответственности
- «Что мне больше всех нужно?»

2

## *Неразвитость законодательного регулирования*

- Ограниченность экологического регулирования в отношении частных потребителей – например, менее 13% россиян сортируют отходы для переработки
- Неразвитость регулирования рынков натуральной / экологической продукции

# НО: у жителей России мало стимулов вести ответственный образ жизни; ответственное потребление связано с дополнительными затратами времени и сил

3

## *Дефицит инфраструктуры*

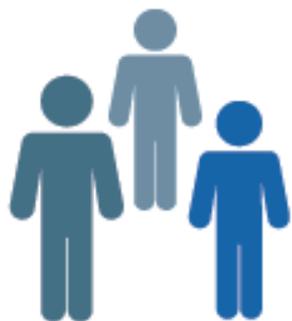
- Раздельный сбор отходов – отсутствие единой системы на уровне «дом – двор»
- Прием вторичного сырья – пространство проектов НКО и частных инициатив
- Неразвитость альтернативных источников
- Отсутствие релевантных сервисов (ЖКХ, транспорт и т.д.)

4

## *Невысокий уровень информированности населения*

- Незнание видов сертификации / ответственных брендов
- Разочарования, связанные с опытом покупки продукции, несоответствующей позиционированию (green washing)
- Невысокий уровень освещения вопроса в медиа

# Особенности и k-разрыва между заявленной готовностью и фактическим уровнем ответственного потребления



- Наличие высокой потенциальной готовности потребителей и демонстрация интереса к аспектам ответственного потребления
- Приоритизации факторов, в первую очередь относящихся к вопросам пользы и/или вреда для здоровья
- Высокая динамика изменений во всех сферах – барьеры становятся пространством для реализации предпринимательских инициатив
- Дефицит информации и исследований в отношении различных категорий ответственных потребителей и динамики роста спроса

*Ориентировочный k – разрыва между заявленной готовностью и фактическим уровнем ответственного потребления – порядка 5-6*

# ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ: ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



# Примеры российских компаний, ориентированных на ответственного потребителя

- Российские компании
- Способствуют решению социальных и/или экологических проблем
- Работают на рынке с 2014 года или ранее (3 года и более) – жизнеспособность операционной модели
- Прямое и/или косвенное подтверждение соответствия заявленному позиционированию



Натуральные продукты питания



Органическая косметика



Спорт и здоровый образ жизни



Ответственная мода



Устойчивый транспорт



Ответственный туризм



Специализированные каналы продаж



Потребление во благо



Сбор и переработка отходов



Экологичная упаковка для товаров



«Зеленая» типография



«Зеленая» логистика



# Два типа стратегий, в 50% случаев у истоков бизнеса - история собственника как ответственного потребителя

## МОДЕРНИЗАЦИЯ

*«От рынка к нише» постепенное развитие продуктового портфеля при сохранении позиций на основном рынке*

### --- Существующий продукт/портфель ---

- Natura Siberica (группа компаний «Первое решение»)
- Полиграф Медиа Групп
- Агриволга
- ТВОЕ
- ОптиКом

## ДЕБЮТ

*Выход на новые рынки с новым продуктом/ создание нишевого бизнеса*

### --- Новый продукт/портфель ---

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| • Йога-Практика     | • Сфера Экологии |
| • Этномир           | • Charity Shop   |
| • Абсолютная Сибирь | • Cocco-Bello    |
| • САФА              | • Наивно?Очень   |
| • LavkaLavka        | •   Love Running |
| • 4fresh            | • Anytime        |
| • Mi&Ko             | • PickPoint      |
| • Инватакси         |                  |

Ответственный продукт

# Примеры различных стратегий в нише натуральной косметики



**NATURA  
SIBERICA**  
COSMETICS OF WILD HERBS  
AND FLOWERS

**Natura Siberica**

Органическая косметика

- Сфера деятельности: производство и продажа органической косметики
- Год основания: марка Natura Siberica – 2008, компаний «Первое решение» - 2002
- Владельцы: Андрей Трубников (60%), Ирина Трубникова (40%)
- Финансовые показатели: выручка – 2,67 млрд рублей (2015 год, марка Natura Siberica)
- Сертификация – ICEA, ECOCERT, COSMOS STANDARD, BDIH
- Продуктовые линейки – 1) косметика по уходу за волосами/лицом/телом, 2) серия профессиональной косметики Oblepikha Siberica, 3) серия средств для детей Little Siberica, 4) линия декоративной косметики
- Глобальный бренд, основанный на русских традициях и восприятии Сибири как нетронутого уголка России с дикой природой
- Сертификация по международным стандартам
- Продажи более чем в 45 странах мира (собственные магазины Natura Siberica открыты в Гонконге, Японии, Дании, Испании и Сербии)



**Miko**

Производство натуральной косметики и экологичных средств для дома

- Сфера деятельности: производство натуральной косметики и экологичных средств для дома
- Год основания: 2009
- Основатели: Екатерина Матанцева (совладелец, семейный бизнес)
- Финансовые показатели: 50 млн рублей (2015 год)
- Продуктовые линейки – Мико (натуральная косметика), Pure Water (экологичные чистящие средства для дома)
- Семейный бизнес, основанный на принципах контроля качества производства
- Органический рост
- 300 полностью натуральных товаров для детей и взрослых — без продуктов нефтепереработки, искусственных красителей, ароматизаторов и синтетических консервантов.
- Продажи в России и странах СНГ— Казахстан и Беларусь

# Примеры различных стратегий в нишах, ориентированных на корпоративных клиентов



ОПТИКОМ™  
ГРУППА КОМПАНИЙ

## Группа Компаний ОптиКом

Упаковка, товары  
хозяйственно-бытового  
назначения и расходные  
материалы

- Сфера деятельности: упаковка и экологичная упаковка, торговля товарами хозяйственно-бытового назначения и расходными материалами
- Год создания: 1999
- Со-основатель и руководитель: Максим Рогожко
- Финансовые показатели: выручка — 300 млн рублей (2016 год)
- 6500 постоянных клиентов, включая: предприятия HoReCa (36%), розница (34%), агрохолдинги (11%), государственные институты (9%), обслуживающие компании (4%), пищевая промышленность (4%) и бизнес-центры (2%)
- Постепенная переориентация компании на экологичную продукцию, введение экотоваров в линейку под собственной торговой маркой OPTILINE - порядка 12% в портфеле компании
- Запуск «Академии зеленого клининга» для повышения осведомленности клиентов



## Сфера Экологии

Управление отходами,  
сбор и сортировка  
вторсырья

- Сфера деятельности: сбор и переработка отходов
- Год создания: 2010
- Основатели и владельцы: Антон Кузнецов (50%), Евгений Вепринцев (50%)
- Финансовые показатели: выручка — 60 млн рублей (2016 год)
- Более 80% клиентов — иностранные фирмы, а остальные 15–20% — крупные российские компании, включая - Samsung, Nestle, «ЛУКОЙЛ», Oriflame, BP, Swatch, Unilver, посольства Канады, Австралии и других стран, которые давно практикуют отдельный сбор мусора.
- Мобильные и стационарные пункты приема, порядка 5000 клиентов — физических лиц
- Активная позиция в развитии культуры переработки отходов
- Лучший ментор для компании — ее же собственный клиент

# В контр-тренде по отношению к рынку, отсутствие стандартов деятельности и неразвитость потребителей - в чем факторы успеха?

1

## «Просвещение и воспитание» потребителя

- выпуск собственных онлайн- и печатных изданий
- публикации интервью и статей в тематических изданиях
- проведение мастер-классов, экскурсий и т.д.
- участие в крупных тематических мероприятиях
- создание институциональных механизмов



4Fresh



LavkaLavka

Эко-магазин



ОптимКом и  
Листок  
Жизни

2

## Жесткий контроль качества продукции

- прохождение добровольной сертификации
- разработка собственной системы отбора и/или сертификации поставщиков
- косвенное подтверждение соответствия



Natura Siberica



САФА



LavkaLavka

3

## Сотрудничество с корпоративными партнерами, внедряющими устойчивые практики

- Корпоративный заказчик продукции и услуг
- Финансовый спонсор
- Репутационный, или in-kind, партнер



Cocco Bello + Lipton



Наивно?Очень

# «Пионеры», ориентированные на ответственных потребителей в России - с какими вызовами сталкиваются?

1

## Растущее конкурентное давление

- Недобросовестная конкуренция – «зеленый» пиар
- Появление последователей, которые уже не несут издержек первопроходцев
- Выход в соответствующие ниши крупных производителей

45% несертифицированных российских предприятий практикует гринвошинг, размещая на своей продукции значки или отметки «био», «органик».\*

\* Данные исследования «Потребительские ценности и поведение» Центра исследований и стратегий рынка А.И.Ильиничев, 2011



**anytime**  
кредитная компания в Москве для физических и юридических лиц



2

## Ограничения масштабирования бизнеса

- Ключевую роль в развитии компаний, ставших пионерами на рынках, играют основатели
- Дефицит подготовленных кадров, отсутствие понимания сотрудниками принципов, лежащих в основе бизнеса
- Дефицит поставщиков/ ограничения локального сырья
- Нишевая стратегия бизнеса = более узкая целевая аудитория на локальном рынке, необходимость выхода за его предел



ФЕРМЕРСКИЙ РЕСТОРАН  
**LAVKALAVKA**

**I SWIMMING**  
ШКОЛА ЛЕГКОГО ПЛАВАНИЯ

**I TRAINING**  
ЛЕННАЯ ШКОЛА

**I CYCLING**  
ВЕЛОШКОЛА

**I TRIATHLON**  
SWIM, BIKE, RUN

**I RUNNING**  
CHANNEL

## Некоторые выводы

- Глобальный тренд ответственного потребления оказывает существенное влияние на компании и рынки, в том числе в России
- В России сложился ряд предпосылок, определяющих потенциал развития тренда ответственного потребления
- Российский потребитель позитивно реагирует на целенаправленные действия компаний по формированию культуры ответственного потребления / «воспитанию» своего потребителя
- Существующие барьеры сдерживают динамику роста спроса на ответственные продукты и услуги, но вместе с тем, ситуация относительно инфраструктурных, институциональных и инфраструктурных ограничений достаточно быстро меняется
- В России уже сложилась «первая» волна бизнесов, ставших пионерами в области создания продуктов и услуг для ответственных потребителей

*Полная версия отчета будет доступна в электронном виде по ссылке на сайте бизнес-школы SKOLKOVO и направлена всем участникам по итогам семинара*



**There is  
always an  
emerging  
market**

**SKOLKOVO**  
Institute  
for Emerging  
Market Studies

Experience  
Based

Research  
Enriched