

# ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ: ПРОСТРАНСТВО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА И ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ



Институт исследований развивающихся рынков  
бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)

Центр устойчивого развития бизнеса

# БЛАГОДАРНОСТИ

Публикация этого доклада стала возможна благодаря поддержке компании Unilever, сооснователя и партнера Центра устойчивого развития бизнеса Института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS).

Unilever является одним из ведущих мировых производителей товаров массового потребления. Продукция компании реализуется более чем в 190 странах мира. На предприятиях Unilever во всем мире работают около 169 000 человек, а оборот компании в 2016 году составил 52,7 млрд евро. В России у Unilever 4 производственные площадки: в Санкт-Петербурге, Туле, Омске и Екатеринбурге. В 2017 году компания отметила 25-летие своей деятельности на российском рынке.

Руководитель проекта – **Наталья ЗАЙЦЕВА**,  
Руководитель центра устойчивого развития бизнеса

**Анастасия БЕЛОСТОЦКАЯ**, аналитик центра устойчивого развития бизнеса

**Энже НАСЫРОВА**, исследователь центра устойчивого развития бизнеса

**Камила НОВАК**, старший аналитик центра устойчивого развития бизнеса

**Юлия ПОЛОНСКАЯ**, исследователь центра устойчивого развития бизнеса

**Агата ПОСТНОВА**, исследователь центра устойчивого развития бизнеса

**Ольга СЕДИНКИНА**, исследователь центра устойчивого развития бизнеса

**Юлия ФЕТИСОВА**, исследователь центра устойчивого развития бизнеса

**Алина ЧУРИКОВА**, исследователь центра устойчивого развития бизнеса

**Светлана БЕДИРХАНОВА**, дизайн и верстка макета

Команда проекта также выражает огромную благодарность:

**Алексею КАЛИНИНУ**, Директору института исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО за его интеллектуальное наставничество и поддержку на протяжении всего проекта.

**Кафедре стратегического маркетинга бизнес-школы СКОЛКОВО** за профессиональный взгляд и экспертные комментарии, предоставленные при подготовке доклада.

# ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

*Ни одна часть настоящей публикации не может быть воспроизведена или переведена на любой язык в какой бы то ни было форме любыми способами, в том числе путем фотокопирования, записи или применения любых средств хранения и поиска информации.*

*Настоящая публикация содержит обобщенную информацию, поэтому может использоваться исключительно в качестве общего руководства.*

*Представленные точки зрения принадлежат авторам и могут не совпадать с позицией Московской школы управления СКОЛКОВО и/или позицией любых компаний, упомянутых в докладе.*

Уважаемые коллеги!

Мы рады представить вам доклад «Ответственное потребление: пространство новых возможностей для бизнеса и опыт российских компаний», подготовленный Центром устойчивого развития бизнеса бизнес-школы СКОЛКОВО. Это второй доклад в серии аналитических публикаций бизнес-школы СКОЛКОВО, рассматривающих вызовы и возможности, с которыми сталкивается бизнес в связи с распространением концепции устойчивого развития как на мировом рынке, так и в России.

В фокусе доклада – феномен ответственного потребления и появление нового типа потребителей, которые стремятся сделать свой выбор товаров и услуг более осозанным, экологически и социально ответственным. Как считают наши исследователи, этот тренд оказывает существенное влияние на бизнес-ландшафт и формирует рыночные ниши с высокими темпами роста.

Для меня эта исследовательская работа интересна по двум причинам. Во-первых, с каждым годом я все больше разделяю и стараюсь придерживаться принципов здорового образа жизни, рационального потребления и социальной взаимопомощи. На мой взгляд, это естественный выбор современного человека. Важно, что ответственное потребление из ценностного выбора постепенно становится одной из наиболее значимых рыночных возможностей ближайших десяти лет. Именно экономическая состоятельность, в первую очередь, определяет перспективы распространения тренда и концепции устойчивого развития в целом.

Во-вторых, Московская школа управления СКОЛКОВО — это бизнес-школа, проникнутая предпринимательским духом: мы убеждены, что предприниматели способны менять мир к лучшему. В доказательство этого тезиса авторы доклада иллюстрируют тренд ответственного потребления предпринимательскими историями успеха. Мы привыкли, что яркие успешные кейсы в области устойчивого развития связаны с крупными международными компаниями. В настоящем докладе фокус находится на другом конце спектра: на малом и среднем российском бизнесе, включая примеры социальных предпринимателей, компаний выпускников и партнеров бизнес-школы СКОЛКОВО. Являясь пионерами в своих нишах, они доказывают, что в России уже формируется спрос на ответственную продукцию, а значит, и появляется пространство новых возможностей для бизнеса.



Убежден, эта работа будет интересна предпринимателям и руководителям компаний, которые отвечают за разработку стратегии развития бизнеса и стратегический маркетинг, ищут новые рынки и рыночные ниши, рассматривают тенденции изменения потребительских предпочтений и связанные с этим возможности и риски для эффективного управления ростом бизнеса.

Мы надеемся, что доклад позволит читателям не только глубже ознакомиться с феноменом ответственного потребления, но и принесет вдохновение для новых бизнес-идей. Для слушателей образовательных программ бизнес-школы СКОЛКОВО работа также дополнит базу прикладных исследований и управленческих инструментов, разработанных на основе российской деловой практики.

Мы очень благодарны нашему многолетнему партнеру и сооснователю Центра устойчивого развития бизнеса СКОЛКОВО, компании Unilever, за сотрудничество и поддержку в продвижении идей устойчивого развития бизнеса в России.

**С УВАЖЕНИЕМ,**

**Андрей ШАРОНОВ**  
**Президент Московской школы управления**  
**СКОЛКОВО**

Дорогие коллеги,

От лица компании Unilever я рад представить вам, на правах партнера, второй отчет Центра устойчивого развития бизнеса СКОЛКОВО. Отчет посвящен исключительно важному вопросу, который с каждым годом приобретает всё большее значение – теме ответственного потребления и возможностям, которые в этой связи открываются перед компаниями, в особенности перед теми, которые ведут свою деятельность в России.

Для Unilever ответственное потребление всегда было неотъемлемой частью жизненного цикла продукции. В рамках Плана устойчивого развития и повышения качества жизни мы поставили перед собой цель обеспечить рост нашего бизнеса, одновременно снизив воздействие на окружающую среду и увеличив положительное влияние на жизнь общества. И за последние 6 лет мы действительно добились прогресса, особенно в тех областях, над которыми мы имеем наибольшее влияние. Однако снижение воздействия на окружающую среду на этапе использования продукции потребителем по-прежнему остается непростой задачей.

Вот почему мы взяли на себя обязательство применять принципы экономики замкнутого цикла в нашем производственном процессе. Преимущества такого подхода существуют и для бизнеса, и для окружающей среды – более эффективное использование сырья и материалов влечет за собой сокращение затрат и снижение отходов, а также создает новые возможности для клиентов и потребителей. Следуя этому принципу, в январе 2017 года мы объявили о своем намерении перейти к 2025 году на использование 100% биоразлагаемой или пригодной для вторичной переработки и повторного использования пластиковой упаковки.

Потребительское поведение остается важным элементом экономики замкнутого цикла и в определенном смысле именно оно помогает циклу “замкнуться” должным образом. Россия занимает особое место в этом процессе. Рынок переполнен множеством продуктов и услуг, законодательство, направленное на внедрение инфраструктуры переработки отходов потребления, находится в эпицентре дискуссии, а покупатели демонстрируют всё большую осведомленность о составе продукта и интерес



к его происхождению. Приоритеты общества меняются, и поэтому я убежден, что если у нас будет больше таких компаний, как тех, что представлены в этом отчете, ответственное потребление в России однажды станет обычным явлением, а не останется просто трендом, потенциал которого был недооценен бизнесом.

Я благодарю Центр устойчивого развития бизнеса СКОЛКОВО за работу по подготовке отчета и желаю всем вам занимательного чтения и новых открытий.

**С УВАЖЕНИЕМ,**

**Джейви РАМАН**  
**Президент UNILEVER в России, Украине и**  
**Беларуси**

# СОДЕРЖАНИЕ

08

## РЕЗЮМЕ

12

## ВВЕДЕНИЕ

16

## ГЛАВА 1. ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК ПРОСТРАНСТВО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

- 18 КОНТЕКСТ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ
- 26 ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ И СЕГМЕНТАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ
- 32 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК ПРОСТРАНСТВО ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НА РЫНКЕ

50

## ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В РОССИИ

- 51 ПРЕДПОСЫЛКИ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В РОССИИ
- 55 ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В РОССИИ
- 59 АНАЛИЗ ОПЫТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

## ГЛАВА 3. АНАЛИЗ НИШ И ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

72

### 3.1. АНАЛИЗ НИШ И ПРИМЕРЫ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

- 73 СПОРТ И ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ
  - 78 ЙОГА-ПРАКТИКА
  - 81 I LOVE RUNNING

### 84 СЕРТИФИЦИРОВАННЫЕ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ

- 90 LAVKALAVKA
- 94 АГРИВОЛГА
- 97 САФА

### 100 НАТУРАЛЬНАЯ КОСМЕТИКА

- 105 NATURA SIBERICA
- 108 MI&KO

### 111 ОТВЕТСТВЕННАЯ МОДА

- 117 ТВОЕ
- 120 CHARITY SHOP

### 124 УСТОЙЧИВЫЙ ТРАНСПОРТ

- 130 ANYTIME
- 133 ИНВАТАКСИ

### 136 ОТВЕТСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ

- 141 ЭТНОМИР
- 144 АБСОЛЮТНАЯ СИБИРЬ

### 147 «ПОТРЕБЛЕНИЕ ВО БЛАГО»

- 153 СОССО BELLO
- 156 НАИВНО? ОЧЕНЬ

160

### 3.2. ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ОТВЕТСТВЕННЫЙ БИЗНЕС И КОНЕЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- 161 РАЗВИТИЕ НИШИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО РИТЕЙЛА НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА 4FRESH
- 164 РАЗВИТИЕ НИШИ ПЕРЕРАБОТКИ ОТХОДОВ НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА «СФЕРА ЭКОЛОГИИ»
- 167 РАЗВИТИЕ НИШИ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИГРАФИИ НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА «ПОЛИГРАФ МЕДИА ГРУПП»
- 170 РАЗВИТИЕ НИШИ ОТВЕТСТВЕННОЙ УПАКОВКИ НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА «ОПТИКОМ»
- 173 РАЗВИТИЕ НИШИ ОТВЕТСТВЕННОЙ ЛОГИСТИКИ НА ПРИМЕРЕ КЕЙСА RISKPOINT

178

## ССЫЛКИ

Растущая озабоченность международного сообщества относительно широкого спектра социальных и экологических вызовов, обусловленных деятельностью человека, отражается сегодня на самых разных уровнях – от наднациональных соглашений до образа жизни отдельных людей. Одним из самых ярких проявлений индивидуальной активной позиции стал растущий мировой тренд ответственного потребления, подразумевающего сознательное решение о выборе в пользу продуктов и услуг, оказывающих меньшее негативное воздействие на окружающую среду и общество. Формирование и развитие категории ответственных потребителей уже сегодня оказывает существенное влияние на деятельность компаний по всему миру. В рамках настоящего доклада рассматривается контекст формирования ответственного потребления, характер и динамика его развития, а также образующееся в связи с этим пространство новых возможностей и рисков для бизнеса.

Ключевые процессы, определившие контекст развития феномена ответственного потребления на более ранних этапах, сохраняют актуальность и сегодня и способствуют его дальнейшему развитию. Среди них особую роль играют:

- поколенческие сдвиги, а именно – большая склонность молодых людей к бережному отношению к окружающей среде, здоровому образу жизни, обеспокоенность соблюдением этических норм производителями;
- технологический прогресс, в первую очередь, развитие Интернет и цифровых технологий, которые обуславливают: а) неограниченный и мгновенный доступ потребителя к информации о продуктах и услугах по всему миру; б) возможность приобрести продукт почти из любой части света – глобализация

потребительского сектора; в) возможность мгновенного публичного выражения отношения потребителей к товарам, услугам и компаниям производителям;

- развитие институциональных механизмов, таких как законодательное регулирование и системы добровольной сертификации продуктов и услуг, произведенных в соответствии с принципами устойчивого развития.

В мировой практике ожидания ответственных потребителей уже стали одним из ключевых стимулов для повышения стандартов ведения деятельности и реализации корпоративных программ устойчивого развития. Консенсус относительно значимости культуры ответственного потребления на уровне международной повестки подтверждается включением цели об ответственном потреблении и производстве и соответствующих индикаторов в число 17 целей устойчивого развития ООН до 2030 года.

Несмотря на расхождения в подходах и оценках, касающихся фактической доли ответственных потребителей от общего числа потребителей, эксперты единодушны в том, что эта доля стремительно растет. Природа этого роста обуславливается тремя взаимосвязанными процессами:

- растет количество покупателей, склонных придерживаться принципов ответственного потребления при выборе продуктов и услуг;
- каждый отдельно взятый ответственный потребитель постепенно «эволюционирует» с точки зрения расширения спектра товаров, в отношении которых он начинает применять критерии ответственного потребления, иначе

говоря – происходит изменение привычек и образа жизни;

- растет количество компаний, которые не только меняют свои продукты и совершенствуют свои процессы, но и формируют дополнительные требования при работе со своими поставщиками.

Растущее количество ответственных потребителей и связанные с этим процессы развития предложения, существенно трансформируют глобальную конкурентную среду, раскрывая новые возможности для роста бизнеса и формируя новые риски. Рост становится возможным благодаря расширяющемуся пространству дифференциации продуктов и услуг за счет учета при их создании новых предпочтений потребителей. В настоящем докладе предложена модель дифференциации продуктов и услуг и примеры компаний, использующих возможные решения на практике, включая: пересмотр состава продукта в сторону более полезного / менее вредного для потребителя и окружающей среды; оптимизацию упаковки и переход на вторичные и перерабатываемые материалы; изменение модели от продуктовой (продажа продукции) к сервисной (предоставление услуг) с замыканием цикла утилизации на производителе, а не на потребителе; создание сервисов по сбору, замене и утилизации использованной продукции; пересмотр производственных практик и получение соответствующей сертификации, узнаваемой среди потребителей и др.

Кроме того, компании, ориентированные на ответственных потребителей, получают возможность роста за счет новых ниш, демонстрирующих более высокие темпы роста, в составе сложившихся «традиционных» рыночных

сегментов. Так, динамика роста отдельных ниш может составлять до 15-20% против 3-4% в год для сегментов, соответственно. Для примера в докладе рассматриваются несколько рыночных ниш, включая продукты питания, натуральную косметику, ответственный туризм и другие, и связанные с их формированием изменения, оказывающие существенное влияние на игроков.

Вторым фактором трансформации контекста ведения бизнеса, являются новые риски. В числе ключевых в работе рассмотрены: постепенное изменение конкурентной среды по мере роста критической массы компаний, учитывающих ответственное потребление в своей деятельности; а также дополнительные репутационные риски, связанные с ответственным потреблением.

Учитывая совокупность возможностей и рисков, возникающих в связи с развитием феномена ответственного потребления, в работе предложена матрица стратегий, включающих четыре возможных альтернативы, таких как:

- «контр-ставка» – инвестиции в создание и целенаправленное позиционирование новых продуктов и услуг в рамках «старой» модели;
- «защита» – сохранение «старой» модели ведения деятельности, максимизация отдачи от уже имеющихся продуктов;
- «модернизация» – постепенное развитие продуктового портфеля с учетом требований ответственных потребителей при сохранении «старых» аналогов продукции – движение от рыночного сегмента к нише;
- «дебют» – выход на новые рынки / создание новых продуктов, ориентированных на ответственных потребителей.

Актуальность международных тенденций в области ответственного потребления и возможность применения международного опыта на российском рынке рассматриваются посредством обзора бизнес-среды и анализа практик 20 российских компаний.

На сегодняшний день в России уже существует ряд выраженных предпосылок, определяющих потенциал развития тренда ответственного потребления и наличие спроса на ответственные продукты и услуги. В частности, в России в сравнении с другими развивающимися странами, существенная доля потребителей характеризуется высоким уровнем образования, проживает в городах, имеет доступ в Интернет и относительно высокий уровень дохода. В целом этот профиль характерен для людей, склонных к ответственному потреблению, способных принимать взвешенные решения о покупках и обладающих возможностью выбора между аналогичными товарами и услугами, представленными на рынке.

С другой стороны, в России есть существенные ограничения для развития ответственного потребления, включая культурные особенности, неразвитость регулирования и инфраструктуры в области ответственного потребления, низкий уровень информированности населения и др. Эти факторы обуславливают текущий разрыв между потенциальной готовностью российских потребителей к покупке ответственных товаров и услуг и фактическим уровнем потребления. Тем не менее во всех сферах, включая информационные, инфраструктурные и институциональные барьеры, ситуация достаточно быстро изменяется под влиянием деятельности бизнеса, активной позиции некоммерческого сектора и развития государственных инициатив.

Наиболее яркое подтверждение пространства возможностей, сложившегося в связи с развитием ответственного потребления в России, дает анализ опыта российских компаний. Длинный список компаний для настоящего исследования охватил более 100 игроков и более 20 рыночных сегментов и ниш. При этом в фокус доклада попали 7 ниш, ориентированных на конечного ответственного потребителя, а также 20 кейсов российских компаний.

Для ниш в составе рыночных сегментов в России также, как и для международных, характерны высокие темпы роста. При этом

на сегодняшний день существует отставание в уровне развития ниш с точки зрения: зрелости спроса со стороны потребителей; развитости механизмов регулирования, сертификации и других стандартов ведения деятельности; широты доступных каналов продаж.

При подробном рассмотрении историй успеха 20 российских компаний, ориентированных на ответственных потребителей, можно выделить два типа стратегий в соответствии с матрицей: развитие бизнеса от рыночного сегмента к нише («модернизация») и создание нишевого бизнеса «с нуля» («дебют»).

В числе ключевых факторов успеха российского бизнеса общими для рассмотренных примеров стали:

- активная работа в области «просвещения и воспитания» потребителя;
- жесткий контроль качества продукции и производственных процессов с точки зрения их соответствия заявленным целям и позиционированию;
- партнерский рычаг – привлечение и работа с корпоративными партнерами, уже внедряющими устойчивые практики в своей операционной деятельности в России.

В докладе приводится подробное описание указанных факторов успеха с примерами из практик российских компаний. Кроме того, рассматриваются доступные внешние источники финансирования, включая российские краудфандинговые платформы и беспроцентные займы от Фонда «Наше будущее»; а также барьеры, с которыми сталкивается сегодня российский бизнес, ориентированный на ответственного потребителя, включая растущее конкурентное давление со стороны «последователей» и недобросовестных конкурентов; ограничения для масштабирования бизнеса.

Таким образом, доклад описывает феномен ответственного потребления в мире, подробно рассматривает возможные стратегии бизнеса для достижения роста и снижения рисков, а также иллюстрирует возникающее пространство возможного на оригинальном российском материале – обзоре конкретных ниш и описании историй успеха.



В последние десять-пятнадцать лет на международных рынках все более отчетливо выделяются категории так называемых «ответственных» потребителей, которые стремятся сделать свое потребление более осознанным, экологически ответственным и этичным. Принимая решения о покупке, они, помимо общепринятой оценки потребительских свойств товаров и услуг, учитывают дополнительные характеристики — например, источники происхождения сырья; производственные практики компаний, включая условия труда работников и воздействие предприятий на окружающую среду; возможность эффективной утилизации и переработки товаров после использования и др.

Данные требования сегодня предъявляются не только к отдельным категориям товаров и услуг, но и к деятельности компаний в целом и транслируются в форме потребительского активизма. В условиях практически свободного доступа к информации и глобального развития сети Интернет отклонение от ожидаемых норм корпоративного поведения на одном из рынков может привести к потере доли потребителей на других. Стоимость ошибки, связанной с корпоративной социальной

ответственностью бизнеса и соответствием имиджу компании, качеством продукции и прозрачностью бизнес-процессов, за последние двадцать лет многократно возросла. Прежде всего это отразилось на деятельности крупных транснациональных корпораций (далее — ТНК). Одной из первых с такой реакцией общественности столкнулась компания Nike, которую в 1990-е годы публично критиковали за тяжелые условия труда на фабриках и эксплуатацию работников в развивающихся странах. Протесты против такой практики, начавшиеся в США, охватили более десяти стран, цены на акции упали вдвое, а последующие инвестиции в восстановление репутации составили миллиарды долларов.

Появление категории ответственных потребителей не только несет риски для бизнеса, но и создает новые возможности. Новые требования расширяют для компаний пространство дифференциации продукции и услуг за счет адресации к соответствующим ценностям в сфере социальной и экологической ответственности. Несмотря на то что примеры ответственных компаний и видов продукции существовали и ранее\*, они воспринимались, скорее, как исключение, а количество

\* Например, американская компания Patagonia, основанная в 1973 году, — производитель одежды и спортивного снаряжения, которая с самого начала руководствовалась принципами минимизации вреда для окружающей среды.

потребителей, ориентированных на таких производителей, было невелико. В современных условиях, когда устойчивое развитие становится общемировой концепцией, пространство дифференциации для ответственной продукции и услуг актуализируется и расширяется, определяя экономическую состоятельность их производства для широкого пула игроков.

Кроме того, и для ТНК, и для малых и средних компаний ответственное потребление также сформировало новые глобальные рыночные ниши, включая натуральные продукты питания, органическую косметику, ответственный туризм и многие другие. Динамика роста этих ниш, как правило, в несколько раз опережает темпы роста уже сложившихся рынков (до 20–25% против 3–4% в год), а значит, открывает окно возможностей для построения и развития компаний. Глобальность таких ниш определяется наличием категории ответственных потребителей — как в развитых, так и в развивающихся странах.

Необходимо отметить, что при сопоставимой доле жителей, склонных к ответственному потреблению (более 50% в обеих группах стран<sup>1</sup>), в настоящее время все же существует ряд отличий, влияющих на фактический уровень проникновения тренда. В развитых странах ответственное потребление уже имеет выраженный институционально оформленный характер и опирается на высокий уровень жизни, осведомленность и образованность потребителей, зрелость системы сертификации и глобальное предложение. Сам потребитель в данном случае составляет некую «критическую массу» и выступает в качестве основного драйвера развития тренда. На долю ответственных потребителей здесь может приходиться до 30% национального рынка. Они имеют возможность выбирать из разных видов продукции, обладают инструментами, позволяющими различать ответственных и «обычных» поставщиков, и сознательно ориентируются на ответственное потребление, даже в условиях более высокой стоимости таких продуктов. Эти же потребители предъявляют повышенные требования к деятельности международных компаний, включая их производственные операции в других странах.

Для развивающихся стран изначально характерна менее ресурсоемкая модель

потребления, обусловленная ограничениями, а не сознательным выбором потребителей. Так, по данным Global Footprint Network, в США экологический след на душу населения почти в 7 раз превышает аналогичный показатель в Индии — 8,2 против 1,2 гектара на человека<sup>2</sup>. Согласно другому рейтингу Greendex, где проводится сравнение стран по фактическому потреблению базовых продуктов и услуг на душу населения (транспорт, жилье, продукты питания и др.), та же Индия по уровню «зеленого потребления» занимает первое место из восемнадцати стран, а США — последнее<sup>3</sup>. Это связано со сравнительно низким уровнем жизни населения, неразвитостью инфраструктуры и дефицитом ресурсов в развивающихся странах. Уровень информированности населения об ответственном потреблении здесь также ниже, инструменты сертификации не развиты или развиты слабо. Желание потребителей поддерживать более ответственных производителей нередко определяется сложными социальными и экологическими вызовами, с которыми сталкиваются жители. При этом у потребителей во многих случаях нет возможности осуществить это желание в силу дефицита предложения, финансовых и других ограничений. В качестве стимулов для становления ответственного потребления в развивающихся странах могут выступать государственные органы и крупные корпорации, которые на разных рынках присутствия придерживаются одинаковых стандартов. Например, Китай, столкнувшись с проблемой высокой динамики роста доли населения с избыточным весом, начал популяризацию здорового образа жизни и более сбалансированного питания. Сингапур и Индонезия ограничивают использование личных автомобилей для снижения выбросов. Пример из корпоративных практик: в Бангладеш компания Danone и банк Grameen Bank в 2006 году запустили совместный проект Grameen Danone Foods Ltd. (GDFL), направленный на борьбу с недоеданием путем создания локального производства нового продукта — йогурта с повышенной питательной ценностью и низкой стоимостью. Реализация проекта оказала положительное влияние на местное население в области здоровья, питания, занятости и расширения прав и возможностей женщин<sup>4</sup>.

Анализ особенностей российского рынка с точки зрения внедрения устойчивых

практик показывает, что в России существует потенциальный спрос на ответственные продукты и услуги, обусловленный высоким уровнем образования и сравнительно высокими доходами населения<sup>5</sup>. Уровень потенциальной готовности российских потребителей платить больше за продукцию компаний, ответственно относящихся к обществу и окружающей среде, также высок и составляет более 60%<sup>6</sup>. Вместе с тем для развития этого тренда существует ряд ограничений, в частности, отсутствие сложившейся системы законодательного регулирования и сертификации экологически чистых, органических продуктов; дефицит инфраструктуры, например в сфере раздельного сбора отходов, и др. С точки зрения феномена ответственного потребления не менее важно, что Россия культурно-исторически воспринимается населением как страна, богатая природными ресурсами. Это значит, что рациональное использование базовых ресурсов, таких как вода, леса, земля и электроэнергия, не является общепринятой моделью потребительского поведения, реализуемой на подсознательном уровне. Означает ли это, что пространство возможностей для бизнеса, ориентированного на ответственного потребителя в России, отсутствует?

Простого ответа на этот вопрос не существует. В связи с этим в рамках доклада феномен ответственного потребления рассматривается с трех перспектив: международной – с отражением общей динамики развития тренда и лучших практик; рыночной – на примерах отдельных рыночных секторов и соответствующих ниш; российской – с фокусом на особенности российского рынка. В настоящей работе впервые предложено обобщение ряда международных подходов, применяемых к рассмотрению феномена ответственного потребления, даны разработанные в ходе подготовки доклада инструменты и приведен анализ российского опыта с учетом максимально доступных на сегодняшний день данных.

Отчет состоит из трех глав.

**В первой главе, направленной на систематизацию предметного поля,** рассматривается сам феномен ответственного потребления:

- проводится анализ сложившегося за последние 30–40 лет международного контекста формирования и развития ответственного потребления;
- дается обзор подходов к оценке степени проникновения тренда и сегментации групп потребителей по их склонности к ответственному потреблению;
- изучается влияние ответственного потребления на рынки (с примерами отдельных ниш) и деятельность компаний;
- предлагается модель дифференциации продуктов и услуг, ориентированных на ответственное потребление, и матрица альтернативных стратегий для новых и существующих игроков.

#### **Во второй главе проводится анализ развития ответственного потребления в России:**

- рассматриваются предпосылки и особенности развития тренда;
- анализируются факторы, сдерживающие развитие тренда, включая институциональные, инфраструктурные и информационные ограничения;
- приводится аналитическое резюме по практикам российских компаний на основе детального исследования 20 компаний малого и среднего бизнеса, ориентированных на ответственных потребителей.

#### **Третья глава включает:**

- анализ 7 рыночных ниш ответственных продуктов и услуг, в том числе обзор международных тенденций и примеров, а также некоторые наблюдения относительно динамики развития ниш в России;
- 15 примеров российских компаний, ориентированных в первую очередь на частных потребителей;
- 5 примеров российских компаний, ориентированных на ответственный бизнес и конечных потребителей.

*Для удобства ознакомления подробные кейсы компаний приведены вместе с анализом соответствующих ниш.*

#### **Глава 3.1 «Анализ ниш и опыт российских компаний, ориентированных на конечного потребителя»:**

- спорт и здоровый образ жизни (I Love Running, «Йога-Практика»);
- сертифицированные продукты питания (LavkaLavka, «АгриВолга», «САФА»);
- натуральная косметика (Natura Siberica, Mi&Ko);
- ответственная одежда («ТВОЕ», Charity Shop);
- городской транспорт XXI века (Anytime, «Инватакси»);
- ответственный туризм («Этномир», «Абсолютная Сибирь»);
- «потребление во благо» («Наивно? Очень», Cocco Bello).

#### **Глава 3.2 «Опыт российских компаний, ориентированных на ответственный бизнес и конечных потребителей»:**

- ответственный ритейл (4fresh);
- раздельный сбор и переработка отходов («Сфера Экологии»);
- экологичная упаковка («ОптиКом»);
- сертифицированная типография («Полиграф Медиа Групп»);
- «зеленая» логистика (PickPoint).

Настоящий доклад будет интересен **предпринимателям, собственникам компаний и руководителям**, которые:

- ищут новые возможности и рассматривают растущие рыночные ниши для создания, развития и трансформации бизнеса;
- отвечают за стратегический маркетинг, развитие бренда, вопросы корпоративной социальной ответственности бизнеса и стремятся следовать наиболее актуальным трендам;
- отвечают за стратегическое планирование и управление рисками и отслеживают системные изменения во внешней среде.

# ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК ПРОСТРАНСТВО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ БИЗНЕСА

Еще недавно, так называемое, ответственное потребление не рассматривалось как сложившийся тренд, который оказывает существенное влияние на рынки продуктов и услуг и деятельность компаний. Сегодня оно постепенно становится все более заметным фактором развития рынков, определяющим формирование новых рыночных ниш, возможности дифференциации на рынке и получения премии, причем не только в развитых, но и во многих развивающихся странах. Все больше руководителей начинают учитывать ответственное потребление при оценке конкурентоспособности бизнеса, разработке продуктовой стратегии, поиске новых возможностей для развития. При этом есть основания предполагать, что данный тренд будет развиваться и дальше за счет вовлечения большего числа потребителей и распространения ответственного потребления на более широкий спектр товаров и услуг.

Ответственное потребление — это феномен, характеризующий поведение потребителей, которые при выборе продуктов и услуг учитывают ряд дополнительных параметров применительно ко всей цепочки создания стоимости — от получения сырья до утилизации продукта. Так ответственный потребитель учитывает такие аспекты, как минимизация негативного воздействия на окружающую среду, равноправие, отсутствие вреда для здоровья, гуманное отношение к животным и др. Например, отказ потребителя от покупки товаров, при производстве которых используется детский труд, или выбор в пользу продукции животноводства (молоко, яйца) от животных, которые содержатся в более благоприятных условиях («свободный выпас»), на первый взгляд, кажутся неожиданными и не связанными друг с другом исключениями из общего потребительского поведения. Однако

в действительности они основаны на наборе ценностей, характерном для ответственных потребителей.

В мировой практике подходы к охвату и группировке такого рода ценностей и потребительских предпочтений различаются. Условно можно выделить следующие области, которые имеют наибольшее значение для ответственных потребителей:

- 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.

Эти приоритеты **не являются универсальными и в полном объеме обязательными критериями выбора для всех ответственных потребителей**, однако в той или иной комбинации они влияют на конечный выбор каждого отдельно взятого покупателя. Для обозначения этой группы потребителей в некоторых случаях используется собирательный термин LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability), который можно перевести как «образ жизни в соответствии с принципами поддержания здоровья и устойчивого развития», или его синоним — «ответственные потребители».

# КОНТЕКСТ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Феномен ответственного потребления складывался постепенно на протяжении последних 30–40 лет. Рассматривая контекст его формирования, можно выделить ряд ключевых международных трендов и процессов, происходивших в это время и сохраняющих актуальность по сей день, а именно:

- смена поколений — рост экологического сознания и значимости здорового образа жизни;

- цифровая трансформация — развитие Интернета, социальных сетей, глобализация рынков;
- развитие регулирования — повышение национальных стандартов и формирование наднациональных механизмов;
- создание систем международной сертификации — единые требования к товарам и услугам.

## СМЕНА ПОКОЛЕНИЙ

### РОСТ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО СОЗНАНИЯ

Развитие дискурса по проблемам окружающей среды привело к эволюции общественного мнения и в конечном итоге стало основой для «воспитания» нового типа потребителя, озабоченного этими вопросами. Основа этого явления — социальный активизм XX века. Движения в защиту окружающей среды набрали

достаточный вес в обществе (в том числе благодаря громким кампаниям), изменили отношение общественности ко многим вопросам.

Начиная с 1970-х годов стала развиваться концепция экологического образования. В 1970 году Международный союз охраны природы (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, IUCN) впервые провел семинар, посвященный экологическому образованию. Именно тогда эта дисциплина

получила официальное определение. Затем последовали другие международные конференции и были выработаны общие принципы, подходы и программы, направленные на распространение знаний об окружающей среде и антропогенном влиянии на природу. Образовательные программы в индустриальных странах стали включать в себя такие предметы, как «экология» и «природоведение».

Поколение «миллениал»\*, которое в ближайшем будущем достигнет пика своей экономической активности, выросло в эпоху громкого общественного резонанса по экологическим вопросам, активной деятельности таких международных организаций, как Greenpeace, широко освещаемых экологических катастроф и осязаемых последствий воздействия человека на окружающую среду. Среди людей этого поколения идеи защиты окружающей среды и ответственного потребления распространены гораздо больше, чем среди поколения их родителей. Например, исследования показывают, что в США люди поколения «миллениал» (а это 92 миллиона человек, самая многочисленная группа) склонны поддерживать ужесточение экологического законодательства, считают глобальное потепление следствием человеческой деятельности и выступают за такие экологические инициативы, как развитие «зеленой» энергетики и налоговые льготы для транспортных средств с гибридным двигателем<sup>7</sup>. Миллениалы даже готовы переплатить за ответственные продукты и услуги: согласно опросам, в 2014 году порядка 50% покупателей в этой демографической группе были согласны заплатить премиальную цену, а в 2015 году данный показатель достиг уже примерно 75%<sup>8</sup>. Важно отметить, что с демографической точки зрения это самая многочисленная группа со времен послевоенного всплеска рождаемости (50-е годы XX века).

### ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

Миллениалы также отличаются от старших поколений тем, что среди них очень популярны идеи здорового образа жизни (ЗОЖ). Это заметно не только по росту продаж спортивной обуви и

аксессуаров (согласно исследованию Goldman Sachs, миллениалы — основа сегодняшнего успеха спортивных брендов), но и по отношению, например, к курению. В 1998 году процент старшеклассников, не одобряющих курение взрослых людей (18 лет и старше) составлял 69%, а в 2013 году этот показатель достиг уже 83%<sup>9</sup>, то есть основная часть старшеклассников не одобряет того, что взрослые курят.

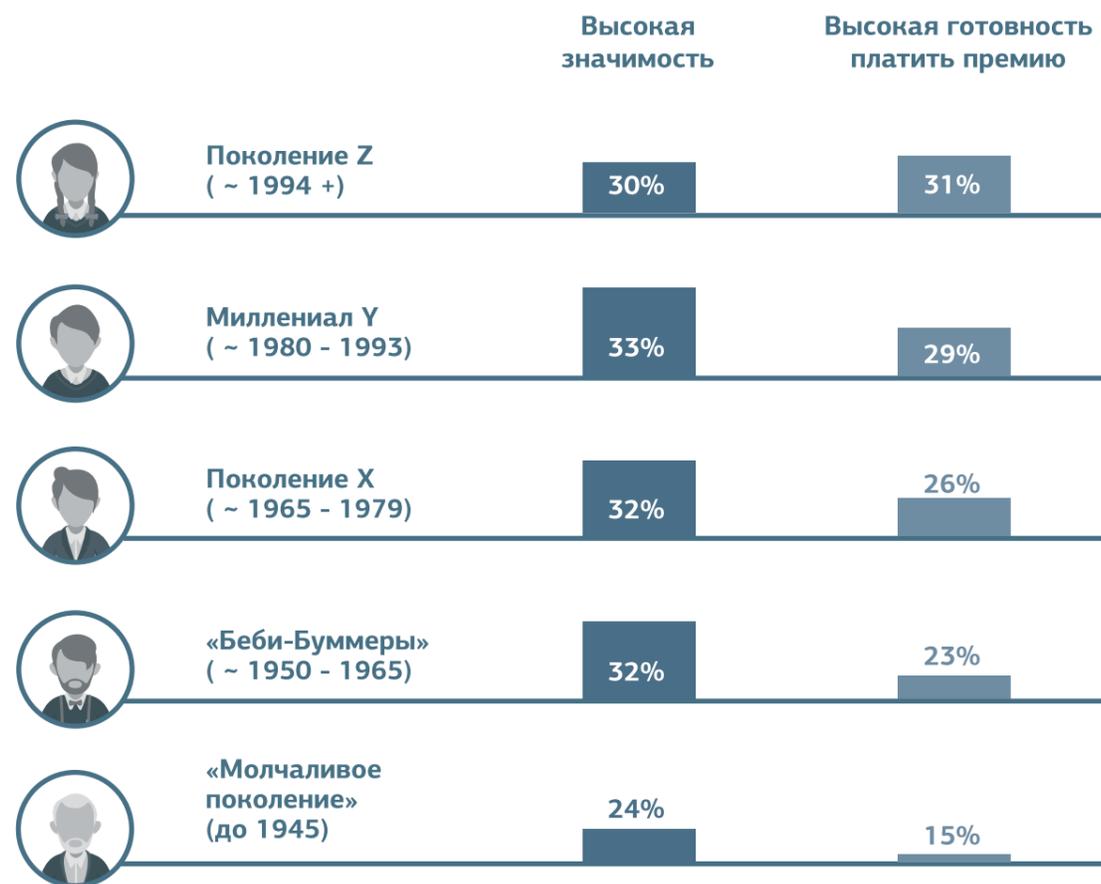
Широкому распространению концепции ЗОЖ также способствовали негативные последствия городского образа жизни. В постиндустриальном обществе, где урбанизация в среднем по миру достигла 54%, образ жизни современного горожанина характеризуется пониженной активностью и ростом относительного числа людей с избыточным весом. Согласно данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), во всем мире 39% людей старше 18 лет имеют лишний вес. В период с 1980 по 2014 год показатель распространенности ожирения удвоился и продолжает расти<sup>10</sup>. По информации ВОЗ, фундаментальные причины такого положения заключаются в растущем потреблении высококалорийных продуктов питания, богатых жирами, а также в снижении физической активности вследствие изменения многих видов деятельности (переход к сидячему образу жизни) и распространения различных видов транспорта.

Здоровье, как физическое, так и психологическое, стало восприниматься как неотъемлемая часть концепции устойчивого развития. Это привело к тому, что тренд здорового образа жизни затронул многие бренды, рынки и индустрии. Глобальный рынок товаров для здорового образа жизни растет с темпами 10,6% и в 2015 году составил 3,72 трлн долл. США<sup>11</sup>. При этом рост индустрии происходит в основном за счет увеличения потребления в развивающихся странах БРИКС — в частности, в Китае и Бразилии<sup>12</sup>. Основной аудиторией этих отраслей и двигателем их роста стали как раз люди поколения «миллениал».

Согласно исследованию Nielsen, именно для поколения «миллениал» и следующего за ним поколения Z характерна более высокая готовность платить премию за атрибуты, связанные со здоровьем и здоровым образом жизни.

\* Мнения социологов относительно диапазона возрастной группы поколения «миллениал» несколько различаются. Для целей настоящего отчета за основу был взят подход компании Nielsen, которая относит к нему людей, рожденных в период с 1980 по 1993 год (подробнее см. рис. 1).

РИС. 1 ЗНАЧИМОСТЬ АТРИБУТОВ ЗДОРОВЬЯ И ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ И ГОТОВНОСТЬ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ ПЛАТИТЬ ЗА НИХ ПРЕМИЮ



Источник: Nielsen Global Health & Wellness Survey, III кв. 2014 года<sup>13</sup>

Описанные выше тенденции роста экологического сознания и значимости здорового образа жизни, наблюдаемые по мере

смены поколений, означают, что и абсолютное число сторонников ценностей ответственного потребления будет расти.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

В рамках доклада «Как понимать цифровую трансформацию», подготовленного Институтом исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО<sup>14</sup> (IEMS), выделяются четыре технологические основы цифрового развития в современном обществе: социальность (развитие социальных сетей), мобильность (оперативный доступ к устройствам, выполняющим обработку

и/или хранение информации), облачность (удаленный доступ к большим массивам данных и возможность синхронизации), большие данные (возможность анализировать несравнимо большие объемы данных при относительно низких затратах). С точки зрения потребителя, который сам проходит цифровую трансформацию, сочетание этих факторов означает неограниченный

и моментальный доступ к информации о товарах и услугах, возможность принятия решений с использованием аналитики на основе больших данных, возможность неограниченного общения с тысячами потребителей и выражения своего мнения.

На начало 2017 года примерно 40% населения Земли имели доступ к Интернету<sup>15</sup>. Для сравнения: в 1995 году доля интернет-пользователей составляла менее 1%. Такая динамика роста количества пользователей и предоставленные им инструменты определили ключевую роль цифровых технологий в распространении концепции ответственного потребления. Во-первых, устройства с выходом в Интернет превратились в главный инструмент поиска информации о товарах и услугах. Во-вторых, социальные сети с момента своего появления стали одной из основных площадок для выражения потребительского активизма, практически не имеющей географических ограничений и временных задержек при обмене информацией. В-третьих, развитие интернет-торговли привело к глобализации рынков товаров и услуг и самих потребителей.

## ИНТЕРНЕТ КАК СПОСОБ ПОИСКА ИНФОРМАЦИИ

Потребность в получении информации о товарах и услугах для принятия решения об их покупке существовала всегда, однако в эпоху информационных технологий поиск стал осуществляться несопоставимо быстрее и качественнее. Новое поколение, которое будет определять экономические тренды, — это поколение информационных технологий. Миллениалы полагаются на Интернет как на основной источник информации, что касается не только предпочтений при выборе СМИ, но и способа поиска любых необходимых сведений. Данные опросов различаются, но в среднем 8 из 10 потребителей перед покупкой товаров ищут необходимую информацию именно в Интернете. Это относится как к дорогим товарам вроде электроники и бытовой техники, так и к товарам повседневного спроса, а также к продуктам питания. Информация на сайтах компаний, обзоры покупателей и так называемое сарафанное радио позволяют, не выходя из дома, составить мнение о том или ином товаре или услуге. Таким образом,

существенная доля товаров приобретается хорошо информированными потребителями.

## РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ КАК ПРОСТРАНСТВА ДЛЯ ВЫРАЖЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО АКТИВИЗМА

В наши дни те же самые информированные потребители имеют доступ и к социальным сетям — инструменту мгновенного обмена информацией и мнениями. Согласно некоторым оценкам, 97% интернет-пользователей в возрасте от 16 до 64 лет пользуются социальными сетями<sup>16</sup>. За несколько лет социальные сети превратились из места общения в рыночный инструмент для маркетинга. Более того, социальные активисты и разнообразные лидеры мнений получили новую общедоступную площадку для выражения своих взглядов и практически неограниченную аудиторию. Репутация многих компаний стала зависеть от настроений в социальных сетях, поэтому на работу с ними начали направлять достаточно большую долю маркетинговых ресурсов. Любые изменения в настроениях пользователей могут повлиять на генеральную маркетинговую стратегию всей компании.

## ГЛОБАЛИЗАЦИЯ РЫНКОВ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Изменилось и то, как потребители покупают товары и услуги. Растет сегмент онлайн-торговли: в 2013 году 41% всех интернет-пользователей совершили хотя бы одну покупку онлайн, и, согласно прогнозам, в 2017 году этот показатель составит 46,4%<sup>17</sup>. Распространение онлайн-торговли открывает покупателю почти неограниченный выбор товаров и услуг — с поправкой на издержки доставки. **Рынок и потребители с каждым годом становятся все более глобальными.** Это означает, что дефицит предложения ответственной продукции на отдельно взятом локальном рынке будет компенсироваться самыми активными и платежеспособными ответственными потребителями путем приобретения соответствующих товаров на международных рынках через Интернет.

## РАЗВИТИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ

### ПОВЫШЕНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

Потребительский активизм и склонность растущей доли граждан к более ответственной культуре потребления и образу жизни уже нашли явное выражение во взаимоотношениях с органами власти — вплоть до электорального поведения. Поскольку феномен ответственного потребления по своей сути зародился в развитых странах, именно они первыми столкнулись с соответствующими последствиями.

Во многих развитых странах возник **запрос общества на ответственность правительств за экологические издержки**. Например, в 2015 году граждане Нидерландов подали иск на правительство собственной страны за неспособность защитить жителей от изменения климата и за недостаточно активные действия по снижению выбросов CO<sub>2</sub>. Суд по этому делу, проходивший в Гааге, стал первым в истории случаев, когда граждане предъявили правительству претензии по данным вопросам. Суд постановил, что к 2020 году правительство Нидерландов должно сократить эмиссию CO<sub>2</sub> на 25% по сравнению с уровнем 1990 года<sup>18</sup>. Другой яркий пример — экологическая партия Германии, которая существует уже более 30 лет, но именно в последнее время достигла значительных политических успехов. Партия была основной силой, которая десять лет назад продвинула закон о возобновляемых источниках энергии, сделавший Германию мировым лидером в этой сфере.

Постепенно идет процесс закрепления в законодательстве норм, соответствующих принципам устойчивого развития и культуре ответственного потребления. Специалисты отмечают, что, к примеру, в ЕС за последние годы было принято множество директив и законов экологического и социального характера. Органы власти ЕС как покупатели товаров и услуг уже придерживаются политики «зеленых» закупок. Это означает, что их поставщики должны соответствовать определенным стандартам в области устойчивого развития. Принципы ответственного потребления находят отражение

как в новых законах, регулирующих поведение потребителей, так и тех, которые определяют требования к производству и продаже товаров и услуг. К примеру, в штате Калифорния, США, с июля 2015 года большим супермаркетам законодательно запрещено предоставлять и продавать покупателям пластиковые пакеты. В ЕС домохозяйства обязаны сортировать мусор, что стимулирует переработку отходов. В 2007 году в ЕС были приняты единые правила, и в конечном итоге это привело к росту доли переработанных отходов в Европе с 36% в 2007 году до 46% (в основном за счет увеличения переработки отходов в Польше, Словении, Литве и Латвии). В новом своде регулирующих документов с высокой долей вероятности будет поставлена цель в 70%.

В 2015 году Франция стала первой в мире страной, полностью запретившей пластиковую одноразовую посуду<sup>19</sup>. По новому закону к 2020 году вся одноразовая посуда должна как минимум на 50% состоять из органических материалов (полученных из природных компонентов), которые могут быть переработаны локально. В 2025 этот показатель увеличится до 60%. Кроме того, Франция первой приняла закон о корпоративной социальной ответственности бизнеса, согласно которому сто крупнейших компаний страны\* обязаны иметь план корпоративной социальной ответственности и следить за тем, чтобы он выполнялся во всех дочерних структурах. Несоблюдение этого правила грозит крупным штрафом.

Подобные законы способствуют институционализации принципов устойчивого развития и ответственного потребления. Есть основания полагать, что в дальнейшем они будут приниматься и в развивающихся странах.

### ФОРМИРОВАНИЕ НАДНАЦИОНАЛЬНЫХ МЕХАНИЗМОВ

Помимо формирования и закрепления национальных стандартов наблюдается активизация международного диалога по широкому кругу

вопросов в области устойчивого развития, культуры ответственного потребления и производства.

В XXI веке взгляд на устоявшуюся парадигму развития так называемой «коричневой» модели роста (от англ. brown growth) начинает претерпевать существенные изменения — отмечается переход к «зеленой» модели. Если раньше движение за сохранение окружающей среды было достаточно узким, то сейчас наблюдается вовлечение в экологический дискурс не только общественных организаций и государственных институтов, но и коммерческих структур, появляются новые финансовые механизмы и технологические решения, наблюдается прогресс в международном диалоге на уровне правительств суверенных государств.

На различных уровнях растет интерес к альтернативным индикаторам развития, таким как скорректированные чистые накопления или индекс социального прогресса (в противовес оценке с помощью ВВП). Вслед за Целями развития тысячелетия (ЦРТ)\* 25 сентября 2015 года

государства — члены ООН приняли Повестку дня в области устойчивого развития до 2030 года (далее — Повестку). Новая Повестка отличается от ЦРТ: во-первых, она содержит ряд конкретных целей в области охраны окружающей среды, а во-вторых, предполагает активное участие бизнеса в достижении всех заявленных целей. Среди прочего в ней есть положения об ответственных практиках при производстве и ответственном потреблении, о неотложных действиях, направленных на борьбу с изменением климата, о сохранении Мирового океана и об ответственном потреблении морских ресурсов. В 2015 году было подписано Парижское климатическое соглашение, регулирующее меры по снижению эмиссии CO<sub>2</sub> для подписавших стран. Оно считается «преемником» Киотского протокола. Несмотря на то что Парижское соглашение и другие подобные документы не предусматривают никаких механизмов контроля и принуждения, они становятся важным шагом в сторону развития механизмов наднационального регулирования.

## ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ

Еще одним элементом, определившим глобальный контекст развития ответственного потребления, стало формирование единых стандартов ответственных практик в рамках международных систем добровольной сертификации и маркировки. Добровольная сертификация — это форма регулирования, при которой компании по собственной инициативе соглашаются следовать определенным практикам и стандартам деятельности, установленными сертифицирующим органом. За последние 20 лет сложилась система добровольной сертификации продуктов питания, целлюлозно-бумажной продукции и товаров из древесины, морепродуктов и товаров других категорий. В такой системе вся цепочка — от добычи сырья до производства конечного

продукта — должна соответствовать определенным критериям. Это позволяет получить сертификат, который, в свою очередь, информирует партнеров и конечных потребителей о правильности выбора в пользу данного производителя. Возникли экспертные центры, сертифицирующие органы и аудиторские организации. Такие сертификаты, как MSC (Marine Stewardship Council — Морской попечительский совет), FSC (Forest Stewardship Council — Лесной попечительский совет), Fair Trade («Справедливая торговля»), а также различные региональные экосертификаты помогают современному потребителю отличать ответственную продукцию от «обычной».

\* Компании с головным офисом на территории Франции и как минимум с 5 тысячами человек в штате либо с двумя офисами — в стране и за рубежом — и 10 тысячами сотрудников.

\* Цели развития тысячелетия были приняты Генеральной Ассамблеей ООН в 2000 году. В качестве расчетной даты был назван 2015 год.



Лесной попечительский совет (Forest Stewardship Council, FSC) существует уже более 20 лет (с 1993 года). Согласно данным FSC, по состоянию на 10 октября 2016 года по схеме FSC сертифицировано уже около 10% мировых лесов и выдано 31 296 сертификатов цепочки поставок в 120 странах<sup>20</sup>. FSC помогает не только потребителям, но и организациям сделать выбор в пользу древесины и целлюлозы из ответственных источников.



Морской попечительский совет (Marine Stewardship Council, MSC) существует с 1997 года. Выданный им сертификат информирует потребителя о том, что морепродукты соответствуют принципам устойчивого развития и при их производстве ресурсы морских экосистем эксплуатируются с применением ответственных практик. Если раньше у покупателя не было возможности узнать, где и как была выловлена рыба, которую он приобретает, то сейчас благодаря сертификации он получил доступ к такой информации. Более того, например, в ЕС по новым правилам на упаковке всех морепродуктов должен быть указан район вылова.



Существует также Попечительский совет по аквакультуре (Aquaculture Stewardship Council, ASC) и соответствующий сертификат для аквакультурной продукции. Он позволяет выбрать продукт, произведенный в соответствии с лучшими практиками в аквакультурной отрасли.



Инициатива «Справедливая торговля» (Fair Trade), действующая с 2002 года, ориентирована на производителей разнообразной продукции в развивающихся странах, особенно на фермеров. Цель инициативы заключается в улучшении условий для реализации ими своей продукции (справедливая оплата) и в продвижении принципов устойчивого развития в сельском хозяйстве. Участники этой инициативы выступают также за оптимизацию социальных и экологических условий, в которых живут и работают экспортеры сельскохозяйственной продукции в развивающихся странах. Покупая продукцию с сертификатом Fair Trade, ответственный потребитель способствует экономическому росту в развивающихся странах, где в соответствии с порядком сертификации создаются справедливые торговые условия для экспортеров продукции.



Инициатива «Альянс тропических лесов» (Rainforest Alliance) была запущена в 1987 году. Она реализуется в 78 странах и направлена на изменение фермерских практик, потребительского поведения и методов ведения бизнеса. Цель организации — обеспечить сохранность тропических лесов путем перехода к практикам устойчивого развития, при которых местные сообщества получают доходы, но не за счет вырубки лесов, а благодаря грамотному использованию природных ресурсов.

Эти и другие сертификаты позволяют компаниям дифференцироваться на рынке, а потребителям — сделать информированный выбор. Чтобы получить возможность сотрудничать с крупными корпорациями, предъявляющими строгие требования к поставщикам (например, с Unilever, IKEA, Coca-Cola и др.), малые и средние компании — поставщики сырья совершенствуют свои производственные практики, проходят сертификацию и только после этого получают возможность доступа к глобальным цепочкам поставок.

## В ЗАКЛЮЧЕНИЕ К РАЗДЕЛУ: НОВЫЙ КОНТЕКСТ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Рассмотренные выше тенденции, включая более выраженную склонность молодых поколений бережно относиться к окружающей среде и вести здоровый образ жизни, технологический прогресс, глобализацию рынков товаров и услуг и развитие институциональных механизмов, ориентированных на социальную и экологическую ответственность общества и бизнеса, и впредь будут определять контекст развития ответственного потребления.

Консенсус относительно значимости культуры ответственного потребления на уровне международной повестки подтверждается включением цели об ответственном потреблении и производстве\* (и соответствующих индикаторов) в число 17 целей ООН в области устойчивого развития до 2030 года. Действуя в соответствии с этими целями, крупнейшие

транснациональные игроки уже занимаются уточнением и соотношением программ устойчивого развития. Неизбежное влияние на развитие ответственного потребления будут оказывать и процессы принятия стандартов международной добровольной сертификации в качестве обязательных или рекомендованных требований, открывающих доступ на локальные рынки.

**Фактически ответственное потребление и происходящие смежные процессы определяют новый контекст ведения бизнеса.** Это означает, что все больше компаний будут сталкиваться с последствиями распространения тренда, изучать степень его влияния на конкретный бизнес, рынок или сегмент и искать способы «работы» с ним.

\* Цель 12: «Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства».

# ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ И СЕКМЕНТАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Несмотря на уже сложившуюся историю развития тренда ответственного потребления и влияние, которое он оказывает на рынки и игроков, в мировой практике не существует однозначного подхода к его оценке. Это связано как с различиями в принципах определения границ феномена, так и со сложностью выработки единой методологии для качественных и количественных измерений, охватывающих множество стран, демографических групп потребителей и категорий продукции.

В основе наиболее распространенных международных исследований ответственного потребления лежат два не противоречащих

друг другу подхода, которые позволяют более подробно описать и проанализировать данный тренд\*:

- оценка степени проникновения по склонности потребителей к выбору ответственных товаров и услуг (выбору в пользу ответственных производителей) и готовности платить дополнительную премию за ответственную продукцию;
- сегментация потребителей по их склонности к ответственным покупкам и готовности бойкотировать поставщиков, чья продукция не соответствует их ожиданиям.

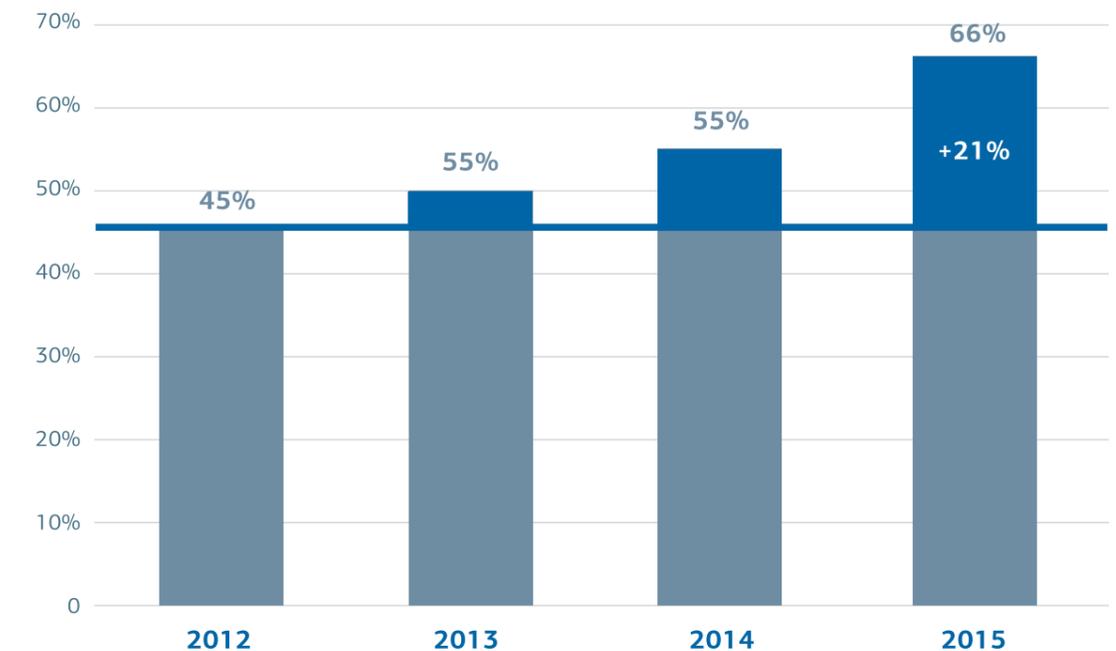
\* Оба подхода и полученные на их основе результаты исследований носят в первую очередь справочно-аналитический характер и отражают общую динамику развития тренда. Вместе с тем для принятия бизнес-решений в каждом конкретном случае требуется проведение более сложных маркетинговых исследований с учетом целевой группы, вида продукции, рынка и т. д.

## ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ПРОНИКНОВЕНИЯ ТRENDA ПО СКЛОННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К ВЫБОРУ ОТВЕТСТВЕННЫХ ТОВАРОВ И УСЛУГ И ГОТОВНОСТИ ПЛАТИТЬ ЗА НИХ ПРЕМИЮ

По результатам международного опроса 30 тысяч человек, проведенного компанией Nielsen в 60 странах в 2015 году, доля ответственных потребителей, которые готовы платить премию за продукцию и услуги, предоставляемые социально и экологически ответственными компаниями, в среднем по миру составила

66%. Этот показатель постоянно растет: так, с 2011 года, по данным того же опроса, в среднем по миру он увеличился на 21%. Дискутируя о конкретных оценках, особенно отраженных как средний по миру показатель доли ответственных потребителей, эксперты, тем не менее, сходятся в оценке позитивной динамики данного тренда.

РИС. 2 ДИНАМИКА РОСТА В МИРЕ ДОЛИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, СКЛОННЫХ ПЛАТИТЬ ПРЕМИЮ ЗА ПРОДУКЦИЮ ОТВЕТСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ



Источник: Nielsen (2015 год)<sup>21</sup>

В то же время такого рода международные и страновые опросы, как правило, отражают **заявленное («потенциальное») поведение потребителей, а не фактическую ситуацию. Дело в том, что на практике между намерением и фактическим поведением потребителей существует значительный разрыв**, обусловленный рядом факторов.

В первую очередь это **чувствительность к стоимости продукции**, если ответственная продукция стоит дороже. Разница в цене между обычным продуктом и аналогичным ему, но ответственным может существенно варьироваться в зависимости от сегмента и страны. К примеру, сопоставление цен на некоторые продукты на рынке Великобритании

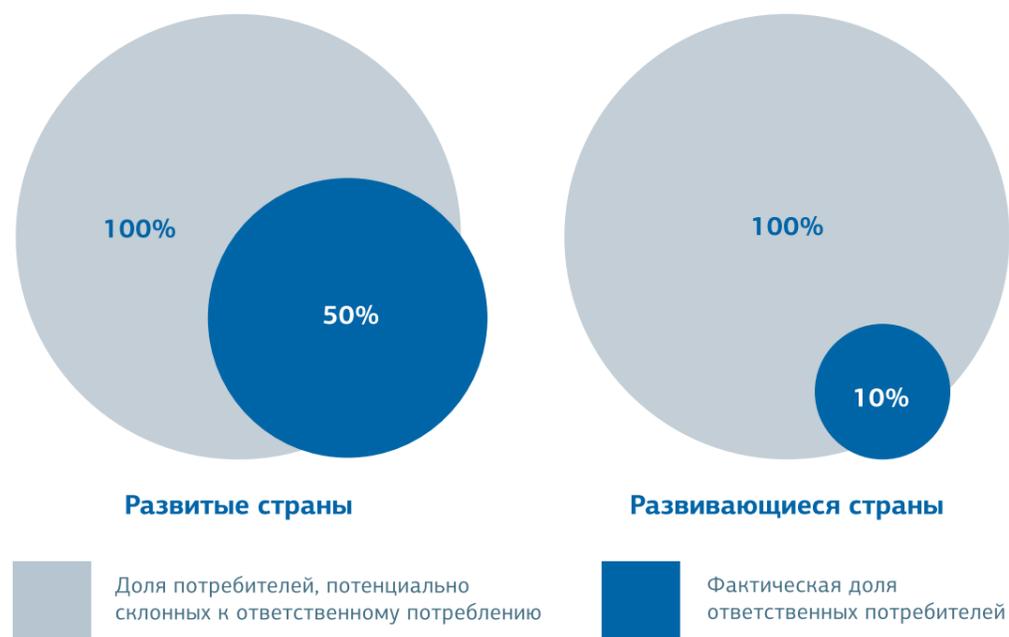
позволяет выявить разрыв от нескольких процентов до нескольких раз. Наличие экомаркировки увеличивает цену средства для стирки белья примерно на 10%; так называемые экологичные универсальные средства для мытья поверхностей в доме стоят уже в 4 раза дороже обычных, а стоимость шампуня некоторых этичных брендов может в 9–10 раз превышать среднюю стоимость рядовой продукции. При этом, например, бытовая техника от ответственных производителей в среднем стоит даже дешевле, чем аналоги обычных брендов<sup>22</sup>.

Второй фактор – наличие сложившихся **предпочтений и определенных, нередко подсознательных ожиданий и оценок ответственной продукции**. Например, исследование, проведенное профессором Майклом Луксом из бизнес-школы Мейсона (Mason School of Business)<sup>23</sup>, показало, что потребители склонны считать некоторые виды ответственной продукции менее прочными (обувь, изготовленная из переработанных материалов) или менее экологичными (одежда из переработанного пластика, соприкасающаяся с кожей) и отдавать предпочтение «традиционным» товарам.

Третий фактор – **уровень информированности потребителя и дополнительные транзакционные издержки**, связанные с поиском и покупкой ответственной продукции. Во многих случаях покупка ответственных товаров и услуг предполагает активный поиск информации, изучение маркировки и/или посещение специализированных магазинов. Не все потребители готовы тратить на это силы и время. В частности, по данным одного из исследований, 40,5% потребителей купят ответственный продукт, только если это не потребует никаких дополнительных усилий<sup>24</sup>. В зависимости от уровня развития предложения ответственной продукции в отдельно взятой стране продукция может быть в одном случае представлена в обычном торговом центре на специально маркированной полке, а в другом — доступна только при заказе через Интернет на иностранном сайте.

В итоге **разброс между заявленной готовностью** покупать ответственные товары и услуги (в соответствии с данными маркетинговых исследований) и фактической долей потребителей, действительно делающих это, может варьироваться в диапазоне от 2 раз в развитых странах до **10 раз в развивающихся**.

РИС. 3 ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ РАЗРЫВА МЕЖДУ ЗАЯВЛЕННЫМ И ФАКТИЧЕСКИМ ОТВЕТСТВЕННЫМ ПОТРЕБЛЕНИЕМ



Источник: экспертные оценки, Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## ОЦЕНКА СКЛОННОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ ГРУПП ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К ОТВЕТСТВЕННОМУ ПОТРЕБЛЕНИЮ

Второй подход — категоризация групп потребителей по их склонности к ответственному потреблению. Примером этого служит исследование консалтинговой компании CONE Communications<sup>25</sup>, занимающейся темой маркетинга в сфере устойчивого развития. Компания применила комбинированный подход, объединив демографические параметры, ценностные взгляды и предпочтения потребителей. Согласно этой методике, всех потребителей можно разделить на четыре группы, в рамках которых они демонстрируют некоторые общие черты потребительского поведения при выборе товаров / услуг. Названия категорий и описание приведено в соответствии с данными CONE Communications.

### «СТАРАЯ ГВАРДИЯ»

– В эту группу потребителей чаще всего входят мужчины старше 55 лет, представители так называемого поколения «беби-бумеров». Они составляют 12,6% от общего числа потребителей. При покупке товаров и услуг они ориентируются в основном на традиционные ценности: соотношение «цена — качество», удобство сервиса, доступность. Они скептически относятся к программам корпоративной социальной ответственности бизнеса и в большинстве своем (2/3 опрошенных) считают, что их личный выбор никак не влияет на решение глобальных проблем. Тем не менее они иногда покупают товары / услуги ответственных производителей, но чаще всего неосознанно. По мнению экспертов, один из немногих способов привлечь представителей данной группы — убедительно продемонстрировать способность компании к решению местных социальных и/или экологических проблем.

### «БЕСПЕЧНЫЕ ОБЫВАТЕЛИ»

– Это люди в возрасте от 18 до 34 лет (как мужчины, так и женщины) — самая многочисленная группа,

на которую приходится 40,5% всех потребителей. Их основная особенность заключается в том, что они покупают ответственные товары / услуги, только если представится возможность и в основном для того, чтобы почувствовать себя лучше в моральном отношении. 31% опрошенных, по их собственному признанию, покупают экотовары, чтобы оправдать себя. Они верят, что могут как-то повлиять на глобальные проблемы, но это не является главным драйвером при совершении покупки. Продукты и услуги, способные подарить моральное удовлетворение от покупки, почти гарантированно привлекут их внимание. Ключевой фактор для этой группы — удобство, поэтому важно, чтобы ее представителям было удобно и легко сделать выбор в пользу ответственного продукта. При этом 9 из 10 покупателей в этой группе потенциально готовы бойкотировать бренд / компанию, если узнают о несправедливых и/или неэкологических практиках.

### «НЕРАВНОДУШНЫЕ ЭНТУЗИАСТЫ»

– Чаще всего это женщины 18–34 лет, образованные и хорошо информированные. На эту группу приходится 26,1% всех потребителей. Главным стимулом при выборе продукта или услуги для них становится стремление спасти мир путем покупки «правильной» продукции, даже несмотря на сомнения в эффективности такого подхода. Они активно ищут продукты ответственных производителей и стремятся покупать их как можно чаще. 92% представителей этой группы отмечают, что готовы бойкотировать определенные бренды или товары / услуги за безответственные практики, причем 57% уже активно делают это.

### «ЭКОАКТИВИСТЫ»

– Это мужчины и женщины старше 35 лет, которые стремятся активно менять мир. На их

долю приходится 20,8% всех потребителей. Они не только целенаправленно покупают ответственные товары, но и стараются убедить свое окружение в правильности такого подхода. Это так называемые «лидеры мнений». Они активно убеждают друзей, членов семьи и знакомых в том, что человек своим выбором способен оказать значительное влияние на решение мировых проблем. Почти все они (92%), рекомендуя тот или иной продукт своему окружению, принимают во внимание программы корпоративной социальной ответственности. 71% из них с большой вероятностью меняют

бренды в пользу тех, которые придерживаются определенных принципов.

Распределение долей между группами потребителей будет отличаться в зависимости от рассматриваемого географического рынка и рыночного сегмента. При этом общий подход к выделению четырех (в некоторых случаях до 6) групп потребителей по их склонности к ответственному потреблению встречается и в других исследованиях и опирается на модель жизненного цикла принятия инновационных продуктов.

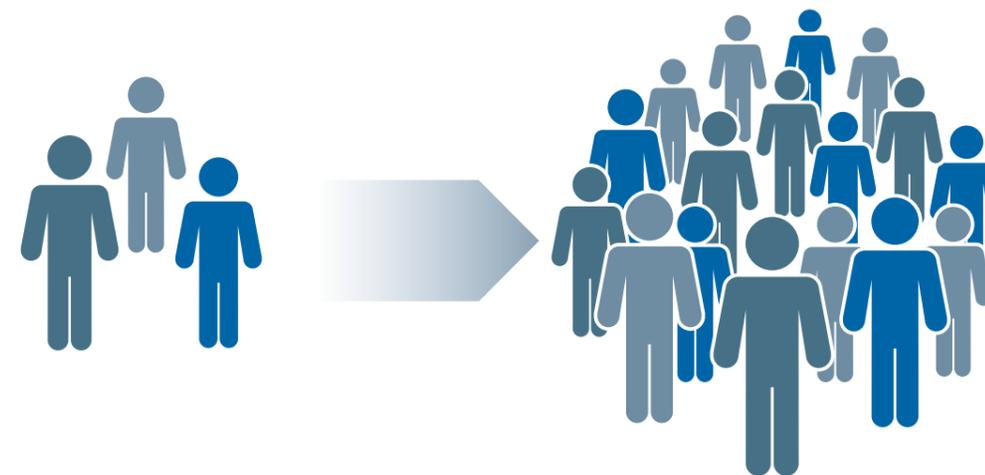
## В ЗАКЛЮЧЕНИЕ К РАЗДЕЛУ: ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ХАРАКТЕР ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Особенностью ответственного потребления является наличие двух факторов, определяющих потенциал его развития. С одной стороны, это постепенный рост доли ответственных потребителей в общей совокупности потребителей. Как видно из представленных выше результатов международных опросов компании Nielsen, которые подтверждаются рядом опросов, проведенных другими компаниями (в том числе на локальных рынках), существует положительная динамика, отражающая увеличение доли покупателей, склонных к ответственному потреблению. С другой стороны, каждый отдельно взятый ответственный потребитель постепенно проходит некую кривую обучения – как с точки зрения информированности о видах сертификации, ответственных брендах и т. д., так и в плане своего фактического поведения, поскольку ответственное потребление предполагает сознательное формирование новых потребительских привычек. Это подтверждается, например, ростом показателей раздельного сбора отходов по мере внедрения соответствующих практик в компаниях или целых странах.

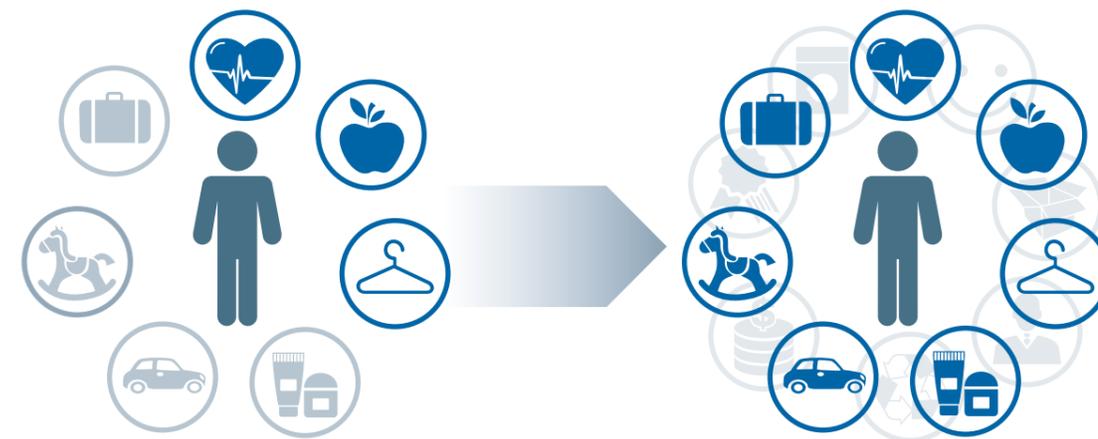
По мере того как ответственное потребление становится частью культуры потребителя,

частью образа его жизни, расширяется и перечень товаров и услуг, к которому он предъявляет соответствующие требования. Например, рынок органических продуктов развивается уже достаточно давно – вместе со стандартами сертификации. А вот спрос в области ответственного туризма, включая сервис по расчету и компенсации углеродного следа каждого отдельного взятого пассажира, появился сравнительно недавно. Таким образом, ответственное потребление подразумевает постепенную эволюцию самого потребителя, который со временем начинает руководствоваться этими принципами в процессе принятия все большего числа решений о покупке. В отдельных случаях такой потребитель с высокой вероятностью будет ориентироваться на пакетированное предложение. Так, в случае с ответственным туризмом он отдаст предпочтение предложению оператора, которое предусматривает использование ответственного транспорта (например, возможность компенсации углеродного следа), наличие сертификации у принимающего отеля, специализированное меню с фокусом на товарах локальных поставщиков и натуральной продукции, возможность ознакомиться с местными обычаями и природой и т. д.

РИС. 4 ФАКТОРЫ РОСТА РЫНКА ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ



Рост доли ответственных потребителей от общего числа потребителей



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

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

# ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ КАК ПРОСТРАНСТВО ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НА РЫНКЕ

Рассмотренные выше благоприятный контекст и эволюционный характер феномена ответственного потребления определяют дальнейшее развитие и распространение тренда. Какое влияние это окажет или уже оказывает на бизнес?

В основе феномена ответственного потребления лежат дополнительные принципы принятия решения о покупке. Более того, несоответствие этим принципам может привести не просто к выбору другого продукта или услуги, которые предлагают компании-конкуренты, но и к активным действиям со стороны потребителя — бойкотированию бренда, распространению информации в социальных сетях и т. д. Такое изменение в потребительском поведении, оформившееся в осознанное потребительское

предпочтение, определяет новое пространство возможностей и вызовов для бизнеса, включая:

- возможность дифференциации на рынке и получения дополнительных конкурентных преимуществ с помощью дополненной модели продукта, который в глазах ответственных потребителей становится носителем операционной модели компании;
- возможность расширения доли рынка за счет новых ниш, демонстрирующих более высокие темпы роста, в составе сложившихся «традиционных» рынков;
- новые риски для бизнеса — как для компаний, принимающих тренд во внимание, так и для компаний, сознательно игнорирующих его.

## ВОЗМОЖНОСТЬ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НА РЫНКЕ И ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Продукт, ориентированный на ответственного потребителя, будет иметь ряд существенных отличий в сравнении с «обычным» продуктом. При его разработке и производстве необходимо учитывать ценности целевой аудитории. При этом, поскольку продукт становится носителем операционной модели компании (потребителя волнует не только то, как сделан отдельный продукт, но и то, как компания производит другие продукты, насколько соответствует стандартам корпоративной и социальной ответственности), ценности должны быть «интегрированы» в саму бизнес-модель организации и отражаться во всех бизнес-процессах — от операционной деятельности до коммуникационной стратегии. Сформированные таким образом и донесенные до потребителя отличия ответственного продукта от «традиционного» определяют набор его конкурентных преимуществ в глазах потребителя.

В зависимости от структуры издержек и ценовой политики конкретной компании на конкретном рынке ответственная продукция может стоить, как было показано на примерах выше, дешевле традиционной продукции и/или сопоставимо с ней, привлекая таким образом дополнительное внимание потребителя и упрощая выбор в пользу более «правильной» продукции, либо ощутимо дороже, предусматривая премию за «ответственный» продукт.

Для проведения анализа отличий, которые возникают при создании продукта, ориентированного на ответственного потребителя, за основу можно взять трехуровневую модель продукта Ф. Котлера<sup>26</sup>. Изменения касаются как самого продукта, так и того, как он производится и продается.

РИС. 5 ПРОСТРАНСТВО ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ ДЛЯ ПРОДУКТОВ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ОТВЕТСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



Источник: экспертные оценки, Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

**ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ** модели — это продукт по замыслу, то есть продукт, удовлетворяющий определенные потребности. На сегодняшний день значительная доля продуктов разрабатывается с учетом не одной базовой, а одновременно нескольких потребностей – например, защита от холода и демонстрация статуса, приверженности определенному образу жизни и т.д. при производстве одежды. В связи с этим для ответственных потребителей базовая потребность будет оставаться неизменной, а дополнительные потребности, которые продукт удовлетворяет (если он отвечает сразу нескольким) могут претерпевать существенные изменения под влиянием ценностей ответственного потребления. В случае с одеждой это может выражаться в отказе от следования ультрамодным тенденциям и приобретения сезонной продукции в бутиках в пользу покупки более универсальных моделей высокого качества вплоть до покупки одежды в специализированных комиссионных магазинах. Например, в американской сети Goodwill, куда сдается подержанная или ненужная одежда, а сотрудниками являются люди, попавшие в тяжелую жизненную ситуацию.

**ВТОРОЙ УРОВЕНЬ**, согласно модели Ф. Котлера, включает набор полезных, с точки зрения потребителя, характеристик продукта: качество, внешнее оформление, упаковка, функциональные свойства. Далее указаны некоторые атрибуты этого уровня, на которые обращают внимание ответственные потребители и которые позволяют выделить продукт среди похожих предложений на рынке.

- **Отсутствие вреда для здоровья или возможная польза**

Ингредиенты, материалы и свойства продукта. Тренд здорового образа жизни означает, что ответственные потребители внимательно читают этикетки, проверяют информацию в Интернете и отдают предпочтение более полезным для здоровья и/или — при прочих равных — менее вредным продуктам. Для компаний, производящих не самые полезные для здоровья продукты (например, газированные напитки с большим содержанием сахара, гамбургеры и др.), данный тренд стал настоящим вызовом, сопряженным с риском потери существенной доли потребителей. Компания Coca-Cola одной из первых учла этот аспект в своем продуктовом портфеле и с 1982 года запустила в продажу низкокалорийный аналог Coca-Cola — Coca-Cola Light, или Diet Coke, чтобы обеспечить выбор потребителям, склонным отличать продукты по этому признаку. Компания McDonald's разнообразила меню в ресторанах, включив туда различные салаты, и предоставила потребителям возможность посчитать количество калорий. Аналогичным образом скорректировали свои портфели и другие крупные компании: они сохранили «традиционный» продукт и создали «более здоровую» альтернативу, а также привели дополнительную информацию о свойствах продукта на упаковке и этикетках товара.

- **Особенности упаковки: биоразлагаемость и размер**

Покупателей (особенно по мере развития в стране культуры раздельного сбора отходов) волнует, во что упакован товар — в пластик или в материал из переработанного сырья, разлагается ли этот материал после использования, подлежит ли он переработке, а также насколько экономно упакован товар. Например, десять-пятнадцать лет назад мобильные телефоны продавались в коробках, значительно превышающих размер самого телефона. Это было нормой. Если обратить внимание на упаковку телефонов сейчас, то можно увидеть, что коробки лишь незначительно больше товара и, как правило, не содержат наполнителей. При этом некоторые производители даже специально указывают на этот факт, используя его в качестве способа дифференциации на рынке.

- **Воздействие продукта на окружающую среду**

Покупателей волнует, какой продукт им предлагают — одноразовый или многоразовый, подлежит ли он ремонту и какой у него срок эксплуатации. Ответственный потребитель,

к примеру, может сделать выбор в пользу продукта многоразового использования, поскольку одноразовые товары быстро выходят из строя, что значительно увеличивает объем бытовых отходов домохозяйств. Немаловажную роль играет и то, как продукт влияет на экосистему: приводит ли его использование к накоплению вредных веществ, как долго он разлагается после использования и т. д. Этот фактор заставляет некоторые компании не просто пересмотреть дизайн продукта, а полностью изменить бизнес-модель. Например, компания Desso, один из крупнейших поставщиков ковровых покрытий, теперь вместо продажи предлагает своим потребителям услуги лизинга, включая подбор, установку, чистку, ремонт и последующую утилизацию покрытий.

На **ТРЕТЬЕМ УРОВНЕ**, относящемся к самой компании-производителю или к продавцу продукта, находится набор параметров, которые связаны с клиентским опытом в процессе поиска, приобретения и использования товара и обеспечивают уникальность продукта. Традиционно к этому уровню относятся условия сервиса и гарантийного обслуживания, процесс доставки, а также бренд товара. На этом уровне возникает наибольшее дополнительное пространство дифференциации на рынке ответственных товаров и услуг. Продукт в XXI веке — это носитель операционной модели компании. Например, если при производстве какого-либо товара крупный концерн использует безответственные и неэкологичные практики, то соответствующая репутация может распространиться и на другие товары, которые он выпускает. Это связано с тем, что ответственные потребители и экоактивисты готовы бойкотировать не просто конкретный бренд, а всю продукцию недобросовестных компаний. Ниже перечислены аспекты, на которые обращает внимание ответственный потребитель.

- **Технология производства**

Если на втором уровне потребитель оценивает пользу или вред для себя лично, то здесь речь идет о таких аспектах, как происхождение сырья (является ли оно возобновляемым, как, где и кем добыто и какой урон нанесен при этом окружающей среде), технологии производства (например, сколько потрачено воды и энергии), объем выбросов парниковых газов и неразлагаемых отходов, расходы топлива на транспортировку, вырубка лесов и многое другое. Так, широко известна протестная кампания, направленная на борьбу с вырубкой тропических лесов под посадки масличной пальмы (Say No To Palm Oil — «Скажи "нет" пальмовому маслу»). Покупатели, которые поддерживают эту кампанию, бойкотируют продукты, содержащие один из самых распространенных ингредиентов в пищевой промышленности — пальмовое масло, произведенное с нарушением принципов устойчивого развития. Помимо предоставления рекомендаций по выбору брендов, участникам этой кампании предлагается подписать петицию против производителей, которые не перешли на сырье из устойчивых источников. По состоянию на апрель 2017 года в этот список входила, например, компания Starbucks, которую критикуют за несоблюдение данного в 2013 году обещания к 2015 году полностью перейти на устойчивое сырье<sup>27</sup>.

- **Прозрачность процессов и этичность производства**

Многие потребители интересуются, где, кем и как произведен товар, который они собираются купить. Глобализация означает, что информация о том, в каких условиях работают люди на производстве в развивающихся странах, становится достоянием общественности. Примером может служить индустрия моды. После известной трагедии в Бангладеш в 2013 году, когда при обрушении здания фабрики «Рана Плаза» более 1130 человек погибли и еще 2500 получили увечья, 64,7% компаний, представляющих индустрию моды, через онлайн-опрос заявили, что негативные сообщения в СМИ сильно отразились на их деятельности.

## • Наличие или отсутствие сертификации

Наличие общепризнанного добровольного сертификата, соответствующего международным или национальным стандартам, — один из ключевых факторов, которыми ответственный потребитель руководствуется в процессе принятия решений по определенным категориям продукции. Если говорить о компаниях, то им сертификат позволяет улучшить репутацию и подтвердить соответствие продукта ожиданиям потребителей, а также дает возможность работать с новыми клиентами. Сертификация постепенно меняет положение игроков на рынке и в итоге приводит к вытеснению недобросовестных компаний. Некоторые виды сертификации, номинально считаясь добровольными, становятся частью государственной политики по допуску производителей на внутренние рынки.

## • Наличие программ корпоративной социальной ответственности (КСО)

Этот дифференциатор становится важным для потребителей, которые чувствуют повышенную ответственность за социальные и экологические проблемы современности и целенаправленно следят за деятельностью компании. В развитых странах программы КСО крупных корпораций в общественном сознании воспринимаются уже как нечто само собой разумеющееся. В списке Fortune 500 доля компаний, которые публикуют отчетность в области устойчивого развития выросла с 20% в 2011 до 81% в 2015 году<sup>28</sup>.

## • Бренд, самоидентификация и соотнесение себя с ответственными потребителями

В современном мире потребление неразрывно связано с самоидентификацией, с чувством собственной индивидуальности. На рынке, где представлен практически неограниченный спектр товаров и услуг, продукт значит больше, чем просто потребность, которую он удовлетворяет. Сегодня практически невозможно найти продукт без каких-либо дополнительных опознавательных символов и атрибутов, вплоть до трансляции определенного образа жизни, «вшитого» в продукт благодаря маркетинговым кампаниям. Наиболее ярко это выражено в модной индустрии, в автомобильной промышленности (личные транспортные средства) и в ряде других отраслей. Таким образом, характер потребления представляет собой средство коммуникации отдельного потребителя с обществом и проявление принадлежности к определенным социальным группам. В этом отношении ответственным потребителям во многих случаях бывает важно соотнести себя с той или иной группой посредством покупки определенных товаров и услуг и, напротив, нежелательно демонстрировать отступление от соответствующей практики.

Как правило, использование указанных возможностей дифференциации продукта связано с дополнительными расходами для бизнеса — в частности, со стоимостью сертификации, с инвестициями в повышение прозрачности и экологичности производственных процессов, замену ингредиентов на более качественные и т. д. Вместе с тем, как было указано выше, потребители готовы не только отдавать предпочтение ответственным продуктам, но и платить за них премию. Баланс между инвестициями и отдачей определяется для конкретного рынка продуктов и услуг и целевой аудитории.

Другой аспект использования пространства дифференциации для ответственных продуктов и услуг заключается в необходимости применения комплексного подхода в долгосрочной перспективе и в особенностях коммуникационной стратегии. Инвестирование в сертификацию источников сырья для выпуска продуктов и соответствующее позиционирование продукта на рынке компанией, которая сама не соблюдает высоких экологических и социальных стандартов на производстве, могут привести к последующему разочарованию потребителей и к потере доли на рынке. В связи с этим некоторые компании, например, намеренно избегают анонсирования

тех или иных действий, связанных с улучшением состава, источников сырья и другой модернизацией продукта в сторону повышения ответственности, до момента полной реализации проектов.

В то же время компании, соответствующие высоким стандартам, должны не только учитывать в своей работе с потребителями преимущества отдельного ответственного

продукта и/или услуги, но и транслировать ценности компании в целом. Актуальность эмоциональной коммуникации с потребителем повышается; при этом важными факторами успеха являются правильный выбор целевой аудитории, способность компании донести до нее свои ценности и ключевую идею, а также наличие лидера — лица компании, которое пользуется доверием.

## НОВЫЕ РЫНОЧНЫЕ НИШИ

Второй аспект в пространстве новых возможностей для компаний, ориентированных на ответственных потребителей, — выход в новые рыночные ниши. Ниши ответственной продукции и услуг возникают как в составе рыночных сегментов / рынков, где потребителем является физическое лицо (конечный потребитель), так и там, где в качестве клиента выступает ответственный бизнес — компании и организации, которые в своей деятельности руководствуются устойчивыми практиками и предъявляют высокие требования к поставщикам.

Открытые оценки совокупного глобального рынка ответственного потребления практически отсутствуют, в том числе по причинам, приведенным выше, в разделе о степени проникновения тренда. По некоторым данным, объем глобального рынка товаров и услуг для собирательной группы LOHAS (здесь подразумеваются только конечные потребители, без учета корпоративного сектора) по состоянию на 2016 год превышает 550 млрд долл. США<sup>29</sup>. В корпоративном секторе доля ответственных поставок у отдельных компаний, в первую очередь крупных транснациональных корпораций, может достигать 100%. Таким образом, компания, не соответствующая социальным и экологическим стандартам, в принципе не сможет получить статус поставщика.

Большее значение имеет то, что динамика роста ниш ответственной продукции может в несколько раз превышать динамику развития самих рыночных сегментов и составлять 15–20% против 3–4% в год соответственно.

Высокие темпы роста привлекают внимание уже существующих игроков и определяют возможности для создания новых компаний, что, в свою очередь, ведет к существенным преобразованиям на рынках. Исчерпывающего перечня рынков, где уже можно наблюдать соответствующие трансформационные процессы, также не существует. Однако уже сегодня можно привести много примеров, отражающих общий характер и направление изменений.

## НИШИ ОТВЕТСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Так, для конечных потребителей рынка и ниши ответственной продукции включают такие сектора, как сертифицированные продукты питания, натуральные косметические товары, товары для спорта и отдыха, ответственная одежда, обувь и аксессуары, ответственные детские товары, товары для дома, транспортные средства, туристические услуги, недвижимость и др.

Для более подробного ознакомления с характером изменений ниже приведено краткое описание нескольких таких ниш с фокусом на конечного потребителя и сводная таблица с характеристикой потребительских предпочтений для двух типов потребителей — физических лиц и ответственного бизнеса.

РИС. 6 НИШИ ОТВЕТСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ (ПРИМЕРЫ)



Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## Сертифицированные продукты питания (органические, конфессиональные, Fair Trade)

Ниша сертифицированных продуктов питания включает в себя несколько сегментов, сформировавшихся под влиянием различных трендов. Так, объем мирового рынка органических продуктов питания составляет порядка 125 млрд долл. США. Согласно прогнозам, в среднем этот рынок будет ежегодно увеличиваться на 15,5%, и к 2020 году его объем превысит 210 млрд долл. США<sup>30</sup>. Факторами, которые оказали содействие развитию рынка органики, стали, во-первых, переход производителей на более щадящие методы ведения сельского хозяйства, а во-вторых, меняющийся характер потребительского спроса, в том числе под влиянием стремления к здоровому образу жизни. Второй быстрорастущий сегмент сертифицированной продукции — конфессиональные продукты. Например, по оценкам экспертов, в 2015–2016 годах халяльные продукты питания, производство которых подразумевает сертификацию всех технологических процессов, занимали 17% общемирового рынка, а к 2020 году общий объем халяльного рынка может вырасти до 1,6 трлн долл. США и превысить 20% всего рынка продовольствия<sup>31</sup>. С учетом внимания ответственных потребителей к обеспечению справедливых условий труда на всех рынках, в качестве отдельной категории сертифицированных товаров выделяется продукция, произведенная в соответствии со стандартами справедливой торговли (Fair Trade). Рынок продукции Fair Trade сконцентрирован в 19 странах мира, в том числе в США, Германии, Швейцарии, Великобритании и Нидерландах, где это направление пользуется наибольшей популярностью. Однако, несмотря на усиление тренда, мировой объем продаж таких продуктов

все еще крайне мал и, по разным оценкам, составляет менее 0,1% от общего объема продуктов питания<sup>32</sup>.

Динамичное развитие спроса на сертифицированную продукцию привело к ряду изменений на рынке продуктов питания, в частности:

- к пересмотру моделей производства продуктов питания и цепочек поставок со стороны крупного бизнеса. Сегодня многие транснациональные производители продуктов питания включают в существующий портфель новые линейки продукции, отвечающие запросам ответственных потребителей, включая органическую и конфессиональную продукцию. Кроме того, компании повышают прозрачность цепочек поставок и проходят соответствующую сертификацию;
- к развитию нишевых производителей, запускающих бизнес «с нуля», что особенно актуально для рынка органической продукции;
- к созданию новых форм реализации сертифицированной продукции, включая специализированные отделы и стенды в традиционных сетевых ритейлах, специализированные онлайн- и офлайн-магазины, фермерские рынки и т. д.;
- к следованию HoReCa новым трендам, включая расширение и индивидуализацию меню в соответствии с местными предпочтениями.

Подробнее см. «Ниша сертифицированных продуктов питания», стр. 84

## Натуральная косметика

Рост потребительской озабоченности вопросами здорового питания и экологическими аспектами оказал влияние и на сектор косметических средств, создав предпосылки для формирования ниши сертифицированной косметики. На сегодняшний день на долю натуральной косметики приходится порядка 8% общемирового рынка косметики. В Европе

этот показатель в среднем составляет 4–5%, а в отдельно взятой Германии — 15% (вместе с так называемой почти натуральной косметикой, где доля растительных ингредиентов достигает 70%)<sup>33</sup>. По состоянию на 2016 год исследовательская компания Persistence Market Research (PMR) оценила объем глобального рынка органической косметики и натуральных

средств личной гигиены в 11 млрд долл. США с ежегодным ростом порядка 10%<sup>34</sup>. В 2016 году основными потребителями по регионам были США, на долю которых приходилось порядка 34%<sup>35</sup>; за ними следовали страны Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона, Япония, Китай и Индия<sup>36</sup>.

Основные тенденции трансформации рынка включают:

- постепенную консолидацию ниши натуральной косметики. Данная тенденция наблюдается с середины 2000-х годов. К этому моменту на рынке уже сформировалось достаточно большое количество нишевых компаний, и крупные игроки косметического рынка, обратившие внимание на растущий спрос со стороны ответственных потребителей, стали интегрировать такие компании в свой состав;
- одновременно с процессами консолидации

игроков на рынке сертифицированной косметики происходит дальнейшая сегментация продуктовой линейки с фокусом на потребности узких групп потребителей;

- процессы, ориентированные на повышение прозрачности цепочек поставок на рынке косметических товаров (аналогично тому, как это происходит на рынке продуктов питания);
- развитие новых каналов продаж с фокусом на специализированном ритейле, усиление прямой коммуникации с потребителем;
- запуск следующего цикла инновационных разработок. В число ключевых целей входят совершенствование свойств продукции для усиления ее эффективности, продление срока годности и улучшение внешнего вида продукта.

Подробнее см. «Ниша натуральной косметики», стр. 100

## 40 Ответственная мода

Несколько позднее, чем на рынках продуктов питания и косметики, примерно в 1990–2000 годы, в противовес «быстрой» моде стало развиваться понятие «ответственной», или «медленной», моды (sustainable, slow fashion). Ответственная мода характеризуется соблюдением принципов этики и честной торговли по всей цепочке поставок, социальной ответственностью, снижением воздействия на окружающую среду на всех этапах производственного цикла. С учетом относительной новизны ниши, оценки рынка носят размытый характер, однако в целом отмечается рост заинтересованности потребителей и числа приверженцев этой концепции. Например, в ходе одного из опросов, проведенных на онлайн-платформе в США, выяснилось, что 5% потребителей покупают исключительно экологичную одежду и аксессуары, 14% делают это в большинстве случаев, 24% — в половине случаев, 27% редко покупают экологичную одежду и лишь 27% не придают этому никакого значения<sup>37</sup>.

Понятие «ответственной» моды сформировало предпосылки для существенных

преобразований в индустрии моды, запуска очередного инновационного и инвестиционного цикла и пересмотра форматов сотрудничества. Среди ключевых изменений можно выделить:

- повышение стандартов в индустрии, пересмотр бизнес-моделей и бизнес-процессов крупнейшими производителями, внедрение моделей экономики замкнутого цикла и усиление прозрачности цепочек поставок;
- разработку инновационных материалов и красителей, повторное использование сырья, полный добровольный отказ от применения отдельных материалов, таких как натуральный мех;
- изменение структуры рынка, включая формирование альянсов, появление нишевых игроков, более активное участие потребителей через ассоциации и т. д.

Подробнее см. «Ниша ответственной моды», стр. 111

## Устойчивый транспорт

Коренной пересмотр значения транспорта происходит в первую очередь в рамках городской среды. Транспорт превратился в одну из ключевых составляющих глобальной конкурентоспособности городов, и к нему стали предъявляться новые требования. Поиск более эффективных и экологически чистых решений в области транспортной инфраструктуры, которые будут отвечать долгосрочным задачам экономического и социального роста, привел к формированию комплексного направления устойчивого развития транспорта. Динамику развития и связанные с этим изменения на ключевых рынках, входящих в транспортную инфраструктуру, необходимо рассматривать по отдельным сегментам. Из примеров активно развивающихся ниш можно выделить:

- переход на гибридные и электрические виды транспорта (электромобили, электробусы), находящий активную поддержку на государственном уровне. В частности, в США, Китае, Японии и некоторых странах ЕС покупатели электромобилей получают налоговые льготы и субсидии от государства. В целом на долю электромобилей на сегодняшний день приходится не более 1% от общего числа продаваемых легковых автомобилей. Однако, как ожидается, к 2040 году этот показатель возрастет до 35%<sup>38</sup>;
- тенденцию отказа от личного транспорта в пользу транспортных средств совместного пользования и формирование ниши соответствующих услуг. Так, стремление человека к экономии и желание сохранить

существующий уровень комфорта послужили стимулом для создания такой формы аренды личного транспорта, как каршеринг. Уже к концу 2012 года сеть каршеринга охватывала около 1,7 миллиона человек в 27 странах<sup>39</sup>. Ожидается, что к 2020 году количество пользователей превысит 12 миллионов человек<sup>40</sup>, а величина доходов от данного вида услуг приблизится к 6,2 млрд долл. США при среднегодовом темпе роста более 30%<sup>41</sup>. Другим совместным способом использования автомобиля стали платформенные сервисы по поиску попутчиков, также набирающие популярность. Например, крупнейший в мире агрегатор BlaBlaCar, запущенный в 2006 году, сегодня насчитывает порядка 40 миллионов пользователей<sup>42</sup>;

- развитие велосипедных дорожек и велосипедного движения. Для увеличения доли населения, использующего данный вид транспорта, городские власти, в том числе в сотрудничестве с бизнесом, инвестируют в развитие соответствующей инфраструктуры, включая велосипедные дорожки, светофоры, парковки и станции проката. В наиболее развитых в этом отношении городах доля населения, использующего велосипеды в качестве ежедневного средства передвижения, превышает 10%, а в отдельных случаях достигает 30–35% и более (Амстердам, Копенгаген)<sup>43</sup>.

Подробнее см. «Ниша устойчивого транспорта», стр. 124

## Ответственный туризм

С начала 2000-х годов образованная и состоятельная часть городских жителей, уставших от перенаселенности, загрязненности воздуха и воды, информационного шума, высоких скоростей и обусловленного этим стресса, стала все чаще выбирать отдых на природе, за пределами привычного круга общения. На смену 3S (Sun-Sea-Sand — «солнце, море, песок») пришли 3L (Landscape-Loisire — «пейзаж, традиции, досуг»), а на

рынке туристических услуг сформировалась ниша ответственного туризма. По оценкам экспертов, ответственные туристы сегодня составляют в среднем 10% от общего числа отдыхающих путешественников. При этом к числу важных факторов динамичного развития сектора относится выраженная глобальность спроса, поскольку, путешествуя по всему миру, ответственные туристы становятся агентами изменений на всех посещаемых направлениях.

Среди ключевых изменений на рынке, связанных с формированием спроса на ответственные туристические услуги, можно выделить:

- «озеленение» существующей туристической инфраструктуры и «традиционных» игроков отельного бизнеса. По результатам исследований, 52%<sup>44</sup> туристов из развитых стран отдают предпочтение гостиницам, которые стремятся свести к минимуму свое воздействие на окружающую среду. 70% таких людей готовы заплатить на 150 долл. США больше за двухнедельное пребывание в отеле, где соблюдаются экологические нормы<sup>45</sup>, а 75% при выборе мест отдыха предпочитают те, в которых реализуются «зеленые» инициативы. Стремясь привлечь ответственных туристов, крупные и сетевые отели начали активно проходить экологическую сертификацию по

международному стандарту ISO 14001<sup>46</sup> и создавать подразделения, ответственные за «озеленение» имиджа;

- адаптацию под новые запросы туроператорского, транспортного и кейтерингового сегментов;
- развитие сетей гостеприимства. Эта тенденция обусловлена прорывным развитием интернет-технологий: онлайн-бронирования, электронных билетов и веб-форумов о самостоятельных путешествиях. Именно они предопределили рост популярности сетей гостеприимства, которые сегодня составляют жесткую конкуренцию традиционным объектам размещения.

Подробнее см. «Ниша ответственного туризма», стр. 136

## Спорт и здоровый образ жизни

В настоящее время во всем мире наблюдается тенденция к ведению здорового образа жизни. Как было указано выше, глобальный рынок товаров для здорового образа жизни растет со скоростью 10,6% и в 2015 году составил 3,72 трлн долл. США. Динамика роста отдельных секторов, например спортивных гаджетов, составляет 15–20% в год и более. В числе ключевых трендов, оказывающих влияние на профильные рынки и игроков, можно выделить:

- развитие здорового и сертифицированного питания;
- корпоративные стратегии популяризации здорового образа жизни среди сотрудников, включая спрос на профилактические

медицинские обследования персонала, фитнес-залы в офисах, услуги приглашенных тренеров и т. д.;

- расширение доступности и распространенности спорта (помимо классических появились смешанные виды спорта и уличный спорт, а фитнес-центры стали неотъемлемой частью инфраструктуры практически любого города);
- повышение популярности видео тренировок в Интернете и мобильных приложений для занятий спортом, обусловленное стремлением к удобству и экономии времени.

Подробнее см. «Ниша здорового образа жизни», стр. 73

## Потребление во благо

«Потребление во благо» — это выбор потребителя в пользу продукции и услуг, предлагаемых предприятиями с социальной миссией (вместо традиционных поставщиков аналогичных видов продукции). Это могут быть продукты питания, одежда и обувь, сувенирная продукция, потребительские услуги. В отличие от всего рынка ответственного потребления, сегмент «потребления во благо» связан с индивидуальным выбором в пользу определенной социальной истории и с желанием потребителя внести

свой вклад в решение конкретной социальной проблемы. При этом потребитель может не принимать во внимание все остальные критерии ответственной продукции (сырье, производственные практики и т. д.), а покупка может носить спонтанный разовый характер. Именно поэтому ниша «потребления во благо» охватывает более широкую аудиторию потенциальных потребителей и с трудом поддается оценке. Вторым отличием «потребления во благо» от описанных выше ниш является

другой принцип выделения — фактически это не одна ниша в составе отдельно взятого рынка, а группа ниш, объединенных по общему признаку.

Выделение нового способа дифференциации и формирование категории потребителей, ориентированных на «потребление во благо», привело к ряду изменений на сложившихся рынках, в частности:

- к пересмотру практик и маркетинговых стратегий крупных «традиционных» производителей, к приобретению транснациональными корпорациями брендов с социальной миссией. В последние годы значимость ценностей устойчивого развития для бизнеса повышается, и многие глобальные корпорации включают в свои продуктовые линейки социально и экологически

ориентированные бренды. Это происходит за счет покупки нишевых игроков и/или инвестиций в новые линейки;

- к росту доли новых предприятий частного бизнеса с социальной миссией. На глобальном рынке появляется все больше новых социально ориентированных стартапов, которые опираются на ресурс венчурного капитала. Социальный бизнес нового тысячелетия выводит на рынки продукцию с яркой социальной миссией, используя ресурсы фондов посевных инвестиций и цифровые технологии;
- к формированию и совершенствованию самокупаемых операционных моделей благотворительных организаций.

Подробнее см. «Ниша потребления во благо», стр. 147

ТАБЛ. 1 ПРЕДПОЧТЕНИЯ КОНЕЧНЫХ ОТВЕТСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛЬНЫХ НИШ

Рынок / ниша	Предпочтения категорий ответственных потребителей (примеры)
<b>Сертифицированные продукты питания</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Органические, био- и экосертифицированные продукты питания</li> <li>• Продукты без ГМО и/или синтетических соединений</li> <li>• Продукты с маркировкой «справедливая торговля» (Fair-Trade), соблюдение справедливых условий труда и этических принципов по всей цепочке поставок</li> <li>• Витамины и пищевые добавки</li> <li>• Конфессиональная продукция</li> </ul>
<b>Натуральная косметика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Натуральная и органическая косметика, сертифицированная косметика</li> <li>• Косметика, при производстве которой не проводится тестирование на животных</li> </ul>
<b>Ответственная мода</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экологически чистые и органические материалы</li> <li>• Материалы на основе вторичного сырья (например, пластика)</li> <li>• Пункты приема в магазинах и специальные скидки для покупателей, сдавших ненужную одежду</li> <li>• Соблюдение справедливых условий труда и этических принципов по всей цепочке поставок</li> </ul>
<b>Устойчивый транспорт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Электромобили, гибридные автомобили</li> <li>• Каршеринг</li> <li>• Двухколесный транспорт, в том числе с электродвигателями</li> </ul>
<b>Ответственный туризм</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малонаселенные уголки с богатой культурной и природной составляющей, сельская местность</li> <li>• Эколodge, национальные жилища</li> <li>• Сертифицированные объекты с ресурсосберегающим оборудованием, контейнерами для сортировки и переработки мусора, местным персоналом</li> <li>• Потребление локальной и органической продукции</li> <li>• Изучение местной культуры, традиций и т. д.</li> </ul>
<b>Спорт и здоровый образ жизни</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фитнес «для всех»: доступный спорт и увеличение доли пожилых</li> <li>• Смешанные виды спорта, триатлон, уличный спорт, йога</li> <li>• Онлайн-спорт: интернет-тренировки, тренировки со спортивными гаджетами</li> <li>• Спортивный туризм и лечебно-оздоровительный отдых (в том числе детокс-туры)</li> <li>• Спортивные залы в офисах, контракты организаций и фитнес-центров на скидку или бесплатные занятия для сотрудников</li> <li>• Альтернативная медицина (такие практики, как акупунктура, натуропатия и т. д.).</li> </ul>
<b>Потребление во благо</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукция и услуги компаний с социальной миссией</li> </ul>

Источник: экспертные оценки, Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## НИШИ ОТВЕТСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКТОР (ПРИМЕРЫ)

На рынках продукции и услуг для корпоративного сектора формирование ниш и изменения происходят аналогичным образом. К примерам

товаров и услуг, ориентированных прежде всего на корпоративных клиентов, которые заинтересованы в устойчивых практиках, могут относиться различные виды сырья и расходных материалов, услуги раздельного сбора и переработки отходов, экологичная упаковка, консалтинговые и сертификационные услуги, услуги сертифицированной печати, «зеленая» логистика, ответственные инвестиции, специализированный онлайн- и офлайн-ритейл и т. п.

РИС. 7 НИШИ ОТВЕТСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКТОР (ПРИМЕРЫ)



Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

ТАБЛ. 2 ПРЕДПОЧТЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННЫХ БИЗНЕСОВ НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛЬНЫХ НИШ

Рынок / ниша	Предпочтения ответственных потребителей (примеры)
<b>Ответственный ритейл</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Специализированные торговые точки, ярмарки</li> <li>Онлайн-магазины, ориентированные на ответственных потребителей</li> <li>Отделы/полки в крупных розничных сетях</li> </ul>
<b>Раздельный сбор и переработка отходов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Раздельный сбор, сортировка и переработка отходов с подтверждением соблюдения стандартов по всей цепочке</li> <li>Сбор и утилизация опасных отходов</li> <li>Консалтинговые услуги в области внедрения раздельного сбора отходов</li> </ul>
<b>Экологичная упаковка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экологичная, биоразлагаемая упаковка</li> <li>Упаковка из вторичного сырья</li> <li>Упаковка из сертифицированного картона</li> <li>Небольшая упаковка, соответствующая размерам продукции</li> </ul>
<b>Сертифицированная типография</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Печать полиграфической продукции на сертифицированной бумаге</li> <li>Использование экологичных красителей и ресурсосберегающего оборудования</li> <li>Наличие у самой типографии знака сертификации и возможность разместить его на производимой продукции заказчика</li> </ul>
<b>«Зеленая» логистика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фокус на сокращении выбросов парниковых газов, включая использование морского и железнодорожного транспорта, гибридного транспорта</li> <li>Ресурсосберегающие технологии на складах</li> <li>Оптимизированная упаковка</li> <li>Автоматизированные системы нового поколения: MES, CRM, SCM, WMS, ERP, DRP, CSRP, оптимизация маршрутов, IoT, логистический аудит</li> </ul>

Источник: экспертные оценки, Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## НОВЫЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Третьим значимым аспектом изменяющегося пространства ведения бизнеса под влиянием тренда ответственного потребления, являются риски. Ключевую роль в данном случае играют постепенное изменение конкурентной среды и дополнительные репутационные риски.

### ПОСТЕПЕННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Как было указано выше, тренд ответственного потребления формировался в контексте ряда

международных процессов демографического, глобализационного, технологического и институционального характера, которые сохраняют актуальность по сей день и в дальнейшем продолжают развиваться. Одним из определяющих факторов становится возрастающая с каждым поколением значимость ответственных практик и соответствующего образа жизни среди населения. Эти процессы не только способствуют развитию ответственного потребления, но и определяют новый контекст ведения бизнеса, в котором к компаниям предъявляются более высокие требования с точки зрения стандартов социальной и экологической ответственности.

Набор значимых параметров, которые выбирает для своих продуктов и в целом для операционной модели каждая компания, начинающая учитывать эти изменения, индивидуален. Вместе с тем принципиальное значение имеет то, что их поэтапное внедрение ведет к существенному пересмотру бизнес-модели, операционных процессов, пула партнеров и поставщиков. Каждая компания, как правило, проходит несколько этапов внедрения устойчивых практик, начиная с повышения экологических стандартов собственной операционной деятельности и до осуществления более ресурсоемких изменений, таких как оптимизация цепочек поставок, пересмотр продуктового портфеля и др. Для компаний с исследовательскими подразделениями ориентация на ответственного потребителя становится стимулом для инвестиций в инновационные разработки и перезапуска инновационного цикла.

Последовательное внедрение таких подходов обеспечивает отдельно взятому бизнесу ряд преимуществ, включая снижение операционных расходов вследствие экономии ресурсов и повышения качества управления рисками; повышение лояльности потребителей и увеличение доли рынка за счет дифференциации; возможность развития сотрудничества с органами власти и некоммерческим сектором за счет расширения пространства взаимных интересов с бизнесом, поддерживающим решение социальных и экологических задач. Благодаря этим факторам успешные игроки получают объективное конкурентное преимущество на рынке.

В совокупности это привело: во-первых, к формированию критической массы лидеров, определяющих новые правила игры; во-вторых, к постепенному расширению качественного разрыва в уровне конкурентоспособности между игроками, ориентирующимися на новые требования, и компаниями, которые придерживаются «старых» правил.

Эти процессы, безусловно, происходят не одновременно и могут иметь различную динамику в отдельных отраслях. Более того, в краткосрочной перспективе компании, инвестирующие в ответственные практики и

продукты, могут нести издержки, не получая быстрой отдачи. В то же время в средне- и долгосрочной перспективе компании, которые намеренно или неосознанно игнорируют происходящие на рынке изменения и инвестируют в рамках «старой парадигмы», рискуют оказаться в числе отстающих и полностью потерять рынок.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕПУТАЦИОННЫЕ РИСКИ

Репутационные риски в связи с ответственным потреблением возникают как для компаний, ориентированных на ответственных потребителей, так и для игроков, не учитывающих этот тренд. Чем выше уровень информированности потребителей на рынке об ответственных практиках, тем более высокие требования будут предъявляться к компании и продуктам, включая их деятельность на других рынках. Сложность работы с ответственными потребителями обусловлена их активной и даже проактивной позицией. С одной стороны, она может сделать таких потребителей лучшими партнерами, помогающими привлекать новых клиентов, с другой – в случае разочарования привести к бойкотированию бренда с привлечением внимания других потребителей и широкой общественности посредством социальных сетей и других каналов коммуникации. Ориентируясь на аудиторию ответственных потребителей, бизнес должен иметь последовательную стратегию внедрения устойчивых практик и соответствующую коммуникационную стратегию в отношении продукта и бизнеса в целом. К важным аспектам относятся управление репутационными кризисами в социальной и экологической областях и готовность принимать во внимание мнение потребителей.

Для компаний, которые продолжают работать в рамках старой модели, также характерны указанные выше риски. Исключение составляет отсутствие разочарованных потребителей, которых компания привлекла за счет позиционирования продуктов и услуг как ответственных.

## В ЗАКЛЮЧЕНИЕ К РАЗДЕЛУ: «МАТРИЦА СТРАТЕГИЙ»

Таким образом, в связи с развитием тренда ответственного потребления каждая компания может реализовать несколько стратегий, находящихся на пересечении следующих факторов: принятие / игнорирование тренда ответственного потребления; инвестиции в развитие существующего портфеля и/или создание

нового портфеля с фокусом или без фокуса на ответственных потребителях, возможности дифференциации и премии, которую это дает. Данная матрица служит иллюстративным примером анализа возможных действий и представляет некие «чистые» стратегии.

РИС. 8 МАТРИЦА ВОЗМОЖНЫХ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА В СВЯЗИ С РАЗВИТИЕМ ТRENDA ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ



Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## «КОНТР-СТАВКА»

Компании, инвестирующие в новые продукты и услуги на рынках с растущей долей ответственных потребителей, могут совсем не рассматривать эту аудиторию. В этом случае ставка делается на контр-тренд, основанный на убежденности в том, что доля потребителей, не разделяющих ценности ответственного потребления, всегда будет сохраняться и даже при смене парадигмы потребления останется пространством для реализации нишевой стратегии. При этом отказ от общего следования ответственным практикам и принятия на себя связанных с ними дополнительных обязательств обеспечит конкурентное преимущество с точки зрения инвестиционных расходов. Целевой аудиторией становятся клиенты, которые не информированы об ответственных видах продукции и не придают этому значения и/или информированы, но по каким-либо причинам не разделяют соответствующие ценности / не доверяют ответственным брендам и не готовы делать выбор в их пользу.

Компания, реализующая данную стратегию, получает возможность дифференциации относительно уже существующих на рынке компаний-конкурентов в рамках своей целевой аудитории и при условии преднамеренного позиционирования продукции соответствующим образом — например, как «обычной», «простой», «понятной» и т. д. В то же время такой игрок не получает рычага для работы с крупными транснациональными корпорациями и локальными игроками, внедряющими ответственные практики. Если на рынке, где запускается новый бизнес, наблюдаются признаки развития ответственного потребления, такая стратегия может рассматриваться как рискованные инвестиции. Она также предопределяет ограничения для выхода на рынки развитых стран (Европы, США и т. д.) и на многие динамично растущие рынки, где на государственном уровне уделяют все больше внимания вопросам корпоративной социальной ответственности и подходам к ответственному потреблению и производству.

## «ЗАЩИТА»

Существующие игроки, которые уже имеют долю на рынке и предлагают продукты и

услуги без учета аудитории ответственных потребителей, могут реализовать стратегию, которую можно условно охарактеризовать как защитную. Принимая во внимание появление группы с дополнительными потребительскими предпочтениями, такие компании сохраняют существующую линейку и продолжают ее капитализировать в среднесрочной перспективе. При этом они сознательно не инвестируют в пересмотр продуктового портфеля в сторону повышения «ответственности», но и не запускают новых линеек в рамках «старой» модели. Такая стратегия может быть актуальна для компаний, которые работают в развивающихся странах и уже имеют на рынке существенную долю, позволяющую пересмотреть подход на более поздних этапах без значительного ущерба для бизнеса; либо для компаний, которые не могут инвестировать в создание ответственного аналога в силу особенностей продукта / рынка присутствия.

Для смягчения возможных последствий, компании, ориентированные на стратегию защиты, могут вести целевую коммуникацию относительно позиционирования своей продукции, дополнительного информирования потребителя о связанных с ней рисках и т. д. Вместе с тем ограничения по работе на международных рынках и взаимодействию с ответственными корпоративными игроками, различными финансовыми институтами, характерные для стратегии «рискованных инвестиций», сохраняются.

## «МОДЕРНИЗАЦИЯ»

Альтернативной стратегией для уже существующих компаний является достройка продуктового портфеля продуктами и услугами, ориентированными на ответственного потребителя, при сохранении «базовой» линейки. Такой переход от «рынка к нише» позволяет поддерживать баланс бизнеса и сохранять совокупную долю на рынке по мере проникновения тренда ответственного потребления, а также дает возможность дифференцироваться на рынке и получать премию относительно конкурентов для линейки ответственных продуктов. Как было указано выше, крупные транснациональные корпорации достаточно активно применяют эту стратегию, параллельно повышая стандарты операционной

деятельности с точки зрения социальных и экологических аспектов, совершенствуя цепочки поставок и т. д. В ряде случаев для «модернизации» портфеля крупный бизнес перекупает нишевые компании, работающие на том же рынке, но изначально ориентированные на ответственных потребителей.

Стратегия доступна также для малых и средних компаний и локальных игроков, в том числе за счет запуска параллельной линейки в «пилотном» формате без отсылки к основному бренду. В условиях отсутствия подтверждения со стороны локального рынка (аудитории ответственных потребителей) это позволяет избежать существенных инвестиций в перестройку всей операционной деятельности компании и управление репутационными рисками. В случае работы с крупными корпоративными клиентами «пилотный» формат может быть реализован в рамках сотрудничества с крупной корпорацией. Как правило, ТНК заинтересованы в формировании пула ответственных локальных поставщиков и готовы оказывать местным компаниям поддержку на этапе внедрения устойчивых практик. Формат поддержки может предусматривать аудит и экспертизу в рамках специализированных программ, точечное консультирование и в некоторых случаях — финансовую помощь в виде кредитов, лизинга оборудования, долгосрочных контрактов и др.

## «ДЕБЮТ»

Новые компании с момента создания или существующие бизнесы на новых рынках (и под отдельным брендом) могут на старте сделать ставку на ответственных потребителей и соответствующие ниши с более высокими темпами роста, чем рыночный сегмент, в состав которого они входят, и согласно этому выстраивать свою продуктовую линейку и операционную деятельность. Это особенно актуально для компаний, ориентированных на более молодую аудиторию, которая с каждым следующим поколением демонстрирует

возрастающую склонность к экологически ответственным практикам, здоровому образу жизни и другим аспектам ответственного потребления.

В этом случае компании получают возможности дифференциации и развития конкурентных преимуществ не только с точки зрения потребителей, но и с позиции стратегических инвесторов, а также более широкого круга партнеров, включая бизнес, государственные органы власти, некоммерческие организации и других игроков, поддерживающих концепцию устойчивого развития.

Устойчивость нишевого бизнеса, особенно на рынках, где ответственное потребление еще только начинает развиваться как тренд, будет сильно зависеть от географического охвата, то есть от возможности представить продукты и услуги как можно более широкому кругу потенциальных потребителей. Этого можно достичь путем создания собственного интернет-магазина, использования франшизы по мере укрепления бренда и сотрудничества со специализированными торговыми точками, ориентированными на ответственных потребителей. Обязательное условие роста — получение сертификата соответствия стандартам и прохождение добровольной сертификации (если это предусмотрено на данном рынке).

При прочих равных такая стратегия может обеспечивать максимальную динамику развития бизнеса за счет высоких темпов роста и эволюции соответствующих ниш (которая может происходить в двух направлениях: замещения нишей рынка и дальнейшей фрагментации ниши на более узкие сегменты). В пределе по мере развития тренда ответственного потребления на рынках может произойти смена парадигмы потребления, и «нишевые стандарты» ответственного потребления станут новой нормой. В этом случае игроки, которые на более раннем этапе реализовали нишевую стратегию, окажутся «законодателями моды» для уже ставшего массовым рынка.

# РАЗВИТИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В РОССИИ

*Анализ общего уровня развития в России устойчивых практик и наличия благоприятной бизнес-среды для их внедрения (включая социальные, экономические, экологические и управленческие параметры) показал, что Россия занимает 50е место из 142 стран<sup>47</sup>. Эта позиция отражает своего рода переходный период с точки зрения внедрения повестки устойчивого развития, что распространяется и на аспекты ответственного потребления. С одной стороны, в России уже существует ряд предпосылок, определяющих потенциал развития тренда и наличие спроса на ответственные продукты и услуги, который формируют как конечные потребители, так и корпоративный сектор. С другой стороны, можно выделить ряд факторов, сдерживающих развитие тренда, — они носят информационный, институциональный и инфраструктурный характер.*

# ПРЕДПОСЫЛКИ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В РОССИИ

**В**о-первых, в России существует потенциальный спрос на ответственные продукты и услуги, обусловленный высоким уровнем образования, большой долей населения, проживающего в городах, а также относительно высоким средним уровнем доходов (в сравнении с другими развивающимися странами). 94% взрослого населения России в возрасте от 25 до 64 лет имеют полное среднее образование, что существенно выше среднего показателя в странах ОЭСР (75%)<sup>48</sup>. Доля городского населения составляет порядка 73–74%, а ведь именно в городах, как правило, наблюдается более высокая концентрация ответственных потребителей. Несмотря на кризис и снижение реальных доходов населения, Россия входит в число стран с высоким уровнем доходов. В композитном индексе устойчивого развития IEMS Россия именно по экономическим показателям вошла в топ-25% ведущих стран мира.

Во-вторых, для России характерно соответствие международным трендам, определяющим общемировой контекст развития ответственного потребления, включая развитие Интернета, участие в глобализационных процессах и увеличение доли товаров и услуг, приобретенных

онлайн, а также рост экологического сознания и значимости здорового образа жизни, особенно среди молодежи.

Большинство россиян имеют доступ к Интернету. Согласно исследованию GfK, доля интернет-пользователей в России составляет 70,4%, то есть порядка 84 миллионов человек. Распространение Интернета среди молодежи в возрасте от 16 до 29 лет достигло предельных значений и составляет 97%<sup>49</sup>. Россияне, как и потребители из других стран, склонны искать информацию о товарах и услугах через Интернет. По результатам исследования Marketing Index за 1е полугодие 2014 года, более половины населения России в первую очередь ищут ответы в Интернете (60% россиян), при этом в среднем за месяц всемирной сетью пользуются 72% населения. Более трети населения при покупке товара ориентируется на комментарии и отзывы в Интернете (36%), каждый шестой россиянин оставляет их сам (16%)<sup>50</sup>.

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) за 2015 год, впервые за 9 лет количество россиян, занимающихся спортом, достигло максимума. В частности, по результатам опросов, активный

образ жизни ведут 87% молодых людей и меньше половины пенсионеров — всего 61% россиян, хотя в 2014 году этот показатель составлял лишь 52%<sup>51</sup>. Кроме того, среди российской молодежи отмечается большая склонность к экологичному образу жизни, сортировке отходов (включая использование удаленных пунктов сбора отходов), приобретению натуральных товаров и т. д.

В-третьих, уровень готовности российских потребителей платить больше за продукцию компаний, ответственно относящихся к обществу

и окружающей среде, также достаточно высок. По данным различных опросов, российские потребители демонстрируют склонность к покупке ответственных товаров. Согласно отчету Nielsen за 2015 год, 61% всех российских потребителей готовы больше платить за продукцию компаний, соблюдающих принципы экологической и социальной ответственности. Несмотря на текущее отставание от среднего уровня по миру, эта группа в России демонстрирует достаточно высокую динамику роста. Так, в 2014 году таких потребителей было всего 38%, то есть прирост составил 23%<sup>52</sup>.

РИС. 9 ДИНАМИКА РОСТА ДОЛИ РОССИЙСКИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, СКЛОННЫХ ПЛАТИТЬ ПРЕМИЮ ЗА ПРОДУКЦИЮ ОТВЕТСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ



Источник: Nielsen (2015 год)<sup>53</sup>

По данным исследования GfK, 65% россиян подтверждают, что испытывают чувство вины, совершая неэкологичный поступок<sup>54</sup>. Согласно сведениям TNS Marketing Index, тенденция к приобретению более полезной и качественной продукции продемонстрировала рост: за три года (с 2011 по 2014 год) на 4% выросло число россиян, готовых платить больше за качественные (71%) и экологически чистые (67%) продукты<sup>55</sup>. Рассказывая о купленных за неделю продуктах, 20% российских респондентов отметили, что приобрели товар компании, заботящейся об обществе, 26% — что отдали предпочтение бренду, инвестирующему в развитие местных сообществ, а 25% — что выбрали продукт

производителя, который ответственно относится к окружающей среде. Органическая упаковка привлекла 22% россиян<sup>56</sup>.

В соответствии с общемировой тенденцией, ответственный потребитель в России — это, как правило, обеспеченный житель крупного города (в данном случае с населением более 500 тысяч человек). По данным исследования, россияне, попадающие в эту группу, более склонны выбирать товары с пометками «био», «эко», «органик», «фермерские продукты» и «сезонные продукты», «без химии» или «с минимальным количеством упаковки», чем жители малых городов, поселков городского типа и сел.

Важная особенность российского ответственного потребления на текущем этапе развития заключается в приоритизации факторов, в первую очередь относящихся к вопросам пользы и/или вреда для здоровья (второй уровень модели продукта, рассмотренной в главе 1 по сравнению с другими аспектами ответственного потребления). Несмотря на небольшое количество данных о российских ответственных потребителях в целом, эта особенность подтверждается как минимум двумя исследованиями.

В 2014 году по запросу компании Unilever агентство Synovate провело исследование значимости устойчивого развития бизнеса и программ социальной ответственности для российских потребителей. В ходе исследования были опрошены 1178 человек в 18 городах России. Респондентов просили оценить важность следующих областей, связанных с применением в бизнес-практике принципов социальной ответственности: здоровье и гигиена, здоровое питание, парниковые газы, вода, отходы, устойчивые закупки, инклюзивная бизнес-модель. Для российских потребителей

наиболее важными областями оказались «здоровье и гигиена» и «здоровое питание» — 82 и 87% всех респондентов отнесли их к категории «очень важно» или «достаточно важно». Наименьшее значение придается парниковым газам — лишь 63% опрошенных отнесли эту область к категории «очень важно» или «достаточно важно».

По данным еще одного исследования, в число наиболее значимых для российских потребителей факторов, определяющих решение о покупке, вошли такие аспекты, как наличие органических и свежих ингредиентов, польза для здоровья, высокие стандарты безопасности бренда. В меньшей степени потребители обращают внимание на социальные практики производителя (к которым относятся, в частности, такие параметры, как справедливые условия труда, исключение эксплуатации детского труда, отсутствие дискриминации), экологические практики и наличие органической упаковки, то есть вопросы, связанные с защитой окружающей среды. Тем не менее для ряда потребителей они также входят в число рассматриваемых факторов.

РИС. 10 ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВЫБОР ПРОДУКТА РОССИЙСКИМИ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ



Источник: Nielsen (2015 год)<sup>57</sup>

# ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ В РОССИИ

В ряде случаев российские потребители проявляют склонность к бойкотированию брендов, не соответствующих их ожиданиям. По данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ за 2015 год, порядка 11% опрошенных потребителей более-менее регулярно отказываются от покупок из-за нарушения производителями тех или иных этических, экологических и других норм<sup>58</sup>. Интересным примером стал опыт компании Natura Siberica, которая столкнулась с публичным обвинением со стороны потребителей. В марте 2017 года одна из пользовательниц социальной сети Facebook на своей странице обратила внимание на то, что компания, которая позиционирует себя как производитель натуральной сертифицированной косметики, использует в производстве панты — молодые мягкие рога оленей, которые спиливают животным каждый год. Извлекаемый из них пантокрин считается натуральным медицинским компонентом, но способ его получения травмирует животных. Пост вызвал большой резонанс среди пользователей социальных сетей и активно обсуждался в СМИ. Многие потребители публично заявили, что откажутся от использования продукции Natura Siberica в связи с применением неэтичных методов

производства. Реакцией компании стало проведение публичного опроса: потребителей попросили высказаться за или против снятия соответствующей продукции с производства. По данным компании, более 70% потребителей заявили, что не хотят пользоваться кремом с пантокрином, и он был исключен из производства, что произошло менее чем через месяц с момента первого сообщения в социальных сетях<sup>59</sup>.

**Таким образом, средний российский потребитель — это образованный, грамотный человек, который умеет принимать взвешенные решения о покупках, обладает возможностью выбирать между аналогичными товарами и услугами, представленными на рынке, и готов реагировать на предложение ответственной продукции. На данный момент особое значение для российского потребителя имеют аспекты, относящиеся ко второму уровню модели продукта, рассмотренной выше — в частности, «Польза / вред для здоровья». В то же время получение дополнительной информации о соблюдении экологических и этических практик при производстве может стать причиной для бойкотирования бренда.**

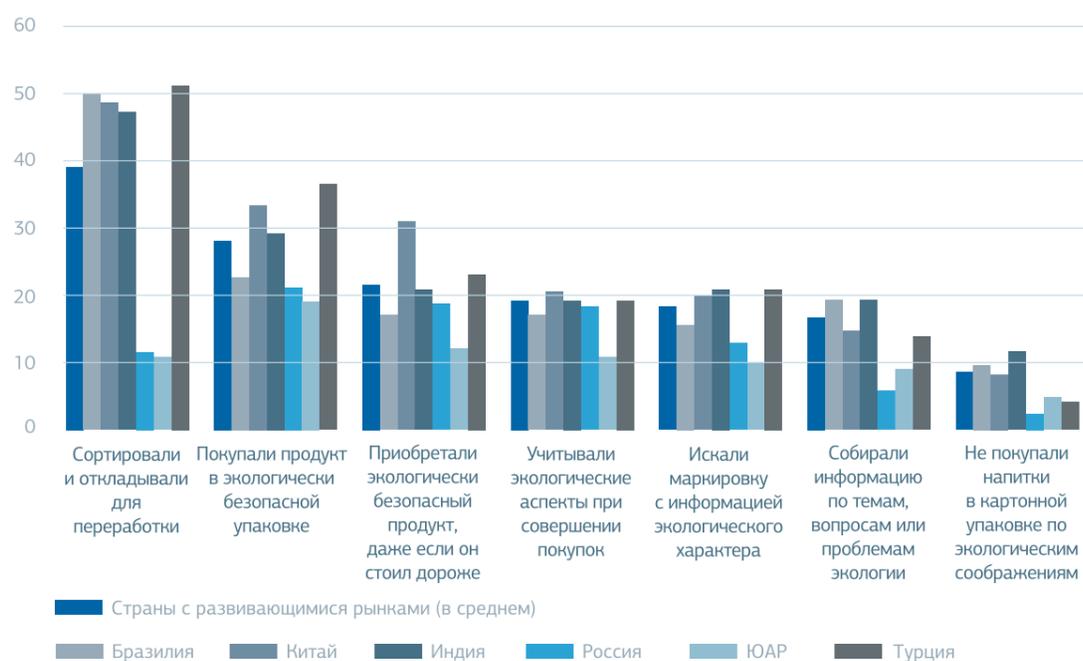
**В** отчете «Устойчивая Россия: руководство для транснациональных корпораций» невысокий уровень фактического спроса на ответственные продукты и услуги вошел в список ключевых барьеров для внедрения в стране устойчивых практик. Разрыв между заявленной готовностью приобретать ответственные товары и услуги и фактическим уровнем ответственного потребления в России отражает наличие ряда ограничений, препятствующих развитию тренда

Прежде всего для россиян не характерна культура ответственного потребления. Это означает, что она не является общепринятой моделью потребительского поведения, реализуемой на подсознательном уровне. Культурно-исторически Россия воспринимается населением как страна, богатая природными ресурсами. В этом смысле показательное отношение к энергосбережению. Жители России не склонны экономить энергию и заботиться о рациональном использовании энергетических ресурсов. Лишь 28% людей регулируют установки отопительных приборов и/или кондиционеров в целях энергосбережения<sup>60</sup>, и даже этот небольшой процент объясняется прежде всего соображениями финансовой экономии, а не заботой об окружающей среде. В России почти нет потребителей электричества из возобновляемых источников. Опросы ВЦИОМ показывают, что необходимость экономить энергоресурсы для

будущих поколений осознают более 3/4 россиян, но на практике за их потреблением в ежедневном режиме следят менее половины.

Эта особенность подтверждается проведенным в 2013 году исследованием компании Tetra Pak, в рамках которого было опрошено более 7000 потребителей и свыше 200 заинтересованных сторон в пищевой отрасли. Исследование охватывало 13 стран, включая США, Бразилию, Великобританию, Францию, Германию, Бельгию, Нидерланды, ЮАР, Турцию, Индию, Россию, Китай и Японию. Полученные результаты позволили выявить существенные различия между моделями поведения потребителей в России и в других странах БРИКС. По сравнению с Китаем и Индией (во всех упомянутых категориях) и с Бразилией (в большинстве категорий) российские потребители выполнили меньшее количество действий, соответствующих принципам устойчивого развития. При этом, например, Турция продемонстрировала гораздо более высокие результаты в категориях этичного потребления и этичного образа жизни. В частности, от других развивающихся стран Россия отстает по эффективности, с которой домашние хозяйства готовят бытовые отходы к дальнейшей переработке: соответствующий показатель находится на низком уровне (13%)<sup>61</sup>.

РИС. 11 СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В РОССИИ И ДРУГИХ СТРАНАХ БРИКС



Источник: Tetra Pak (2013 год)<sup>62</sup>

Отсутствие «базовой» склонности к ответственному типу потребления в России усугубляется тремя факторами:

- неразвитостью законодательного регулирования в отношении экологической ответственности домохозяйств и культуры их потребления;
- дефицитом соответствующей инфраструктуры, в первую очередь для частных потребителей;
- невысоким уровнем информированности населения об устойчивых практиках, видах сертификации, влиянии продукции на окружающую среду и т. д.

## НЕРАЗВИТОСТЬ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ОТНОШЕНИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГРАЖДАН

В России распространена точка зрения, согласно которой первоочередную ответственность за

решение социальных и экологических вопросов и производство товаров, не наносящих вреда окружающей среде, несут государство и бизнес, а не частные лица. В то время как в Европе и США потребителей обязывают сортировать отходы, а, например, в магазинах ограничивают использование пластиковых пакетов, в России на сегодняшний день отсутствует подобная практика. Это означает, что для российского населения степень ответственности за модель своего потребления — в частности, за способ утилизации отходов — определяется исключительно личными представлениями и готовностью нести связанные с этим дополнительные издержки. Отсутствие общепринятых норм и стандартов ответственного потребления на уровне частных лиц определяет меньшую значимость для российских потребителей таких аспектов, как, например, экологичность упаковки товаров, возможность ее переработки и повторного использования, наличие вторичного сырья в составе продукции и т. д.

Тем не менее есть основания полагать, что в дальнейшем данная практика будет постепенно меняться. В последние несколько лет в России уже наблюдается определенное ужесточение регулирования в отношении

культуры потребления среди физических лиц. В частности, предпринимаются шаги, направленные на популяризацию здорового образа жизни и борьбу с вредными привычками. Были введены ограничения на рекламу крепких алкогольных напитков, с 2012 года действует запрет на розничную продажу алкогольной продукции с 11 часов вечера до 8 часов утра, в 2013 году был принят антитабачный закон, запрещающий рекламу табачных изделий и курение в общественных местах. Одним из следующих шагов может стать принятие для населения новых правил и/или стимулирующих мер в области охраны экологии и снижения воздействия частных лиц на окружающую среду.

## ДЕФИЦИТ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Аналогичным образом развитие ответственного потребления в России сдерживается дефицитом инфраструктуры для населения — в частности, инфраструктуры сбора вторичного сырья и раздельного сбора отходов. Инфраструктура и механизмы (например, для сдачи макулатуры и стеклянной тары населением), отлаженные в СССР и обеспечившие увеличение сбора вторичного сырья, перестали действовать в начале 90х годов, а новой системы сформировано не было. Ряд реализуемых в настоящее время мер по созданию соответствующей инфраструктуры в отдельных регионах носит пилотный характер.

Категория «инфраструктуры» также охватывает источники электроэнергии и такие аспекты, как низкий уровень развития альтернативных источников генерации; ограниченность и высокая стоимость жилой недвижимости, соответствующей современным стандартам экологичного и ресурсосберегающего жилья; невысокая доступность различных видов сервиса, связанного с ответственным потреблением, включая, например, транспортные и туристические услуги.

В то же время в ряде секторов дефицит инфраструктуры превращается в окно возможностей для бизнеса и привлекает внимание российских предпринимателей, а также формирует пространство для реализации проектов локальными некоммерческими организациями. Так, на волне постепенного роста интереса потребителей к экологическим аспектам образа жизни и усиливающегося

желания людей избавиться от ненужных вещей за последние годы по всей России открылось уже несколько десятков магазинов по сбору и перепродаже одежды (например, проект Charity Shop). В Москве и ряде других городов разработаны карты раздельного сбора отходов, содержащие информацию о поставщиках услуг. В зданиях бизнес-центров и магазинах стали встречаться контейнеры для сбора батареек — например, проект «Боксы», который сотрудничает с динамично развивающейся российской группой компаний «Мегаполисресурс», переработчиком батареек из Челябинска.

## НЕВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ИНФОРМИРОВАННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Помимо прочего в России отмечается невысокий уровень информированности населения об устойчивых практиках в целом, а также об отдельных аспектах ответственного потребления, таких как существующие виды добровольной сертификации, влияние различных видов продукции и упаковки на состояние здоровья и т. д. При этом что уровень озабоченности проблемами окружающей среды в России относительно высок (потребность в такой информации испытывают 80% опрошенных), информированность россиян о том, как обстоят дела с экологией в месте их проживания, крайне низкая<sup>63</sup>. По данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, только 12% российских потребителей в ходе проведенного опроса отметили, что обладают достаточным объемом информации, позволяющим понять, приобретают ли они ответственную продукцию.

Кроме того, отмечается недоверие российского потребителя к экомаркировке. С одной стороны, экологическая маркировка позволяет сделать осознанный выбор при покупке. С другой, по мнению экспертов Экобюро GREENS<sup>64</sup>, потребитель часто оказывается дезинформирован в результате некорректного размещения на упаковке сведений об экологичности продукции (так называемый феномен «зеленого пиара» — green washing). В России маркировка товаров знаками «эко», «органик» и т. п. с юридической точки зрения не противозаконна даже в том случае, если на это нет достаточных оснований. Например, на рынке фермерской и органической

продукции до 45% несертифицированных российских предприятий размещают на своей продукции значки или отметки «био» и «органик»<sup>65</sup>.

В связи с этим потребитель, настроенный на ответственную покупку, нередко приобретает товар с экологической маркировкой, не дающей никаких гарантий соблюдения экологических принципов. Разочаровавшись после такой покупки, потребитель начинает с недоверием относиться к любой экомаркировке, даже официально сертифицированной. Несмотря на желание вести более экологичный образ жизни, недоверие к заявленной информации может в дальнейшем стать причиной отказа от покупки ответственных товаров и услуг.

Для решения этого вопроса российский и международный бизнес совместно с некоммерческими организациями целенаправленно реализует партнерские проекты, направленные на повышение

информированности потребителей. Из всех видов международной сертификации в России относительно высокую узнаваемость имеет знак FSC (Лесного попечительского совета), который подтверждает, что продукция сделана из сырья, произведенного в соответствии с устойчивыми практиками ведения лесного хозяйства. Значительно меньшее распространение среди частных потребителей на данный момент получила морская сертификация MSC. Среди российских систем сертификации можно выделить «Листок жизни», который имеет международный статус и идентифицируется некоторыми российскими потребителями. Несмотря на масштабность задачи, проекты по повышению информированности потребителей в области сертификации, как правило, носят точечный характер — с учетом круга заинтересованных компаний. Сравнительные данные об уровне узнаваемости различных видов сертификации, полученные на значимой выборке российских потребителей, на сегодняшний день отсутствуют.

## АНАЛИЗ ОПЫТА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

### 58 В ЗАКЛЮЧЕНИЕ К РАЗДЕЛУ: ФАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

На фоне относительного высокого потенциала проникновения в России тренда ответственного потребления перечисленные сдерживающие факторы обуславливают **разрыв между заявленной готовностью российских потребителей к покупке ответственных товаров и услуг и фактическим уровнем потребления**. Как было указано выше, в целом по миру коэффициент, отражающий данный разрыв между намерением и действием, колеблется от 2 раз для развитых стран до 10 раз для развивающихся. В России, учитывая переходный этап внедрения устойчивых практик коэффициент может составлять 5-6. Для получения более точных данных по фактической доле ответственных потребителей необходимо проведение соответствующих исследований в привязке к целевым рынкам. Некоторые доступные по России оценки приведены при рассмотрении соответствующих ниш в главе 3 настоящего отчета.

Вместе с тем необходимо отметить **позитивную динамику по расширке существующих барьеров**. Постепенные изменения включают развитие национального регулирования в отношении культуры потребления и здорового образа жизни, появление коммерческой инфраструктуры, ориентированной на ответственных потребителей, рост уровня информированности населения благодаря усилиям бизнеса и некоммерческих организаций, а также государственным инициативам в области общего экологического просвещения населения.

Это означает, что бизнес-среда изменяется достаточно быстро и **наиболее прогрессивные компании уже сегодня могут использовать пространство возможностей для развития бизнеса**, ориентированного на ответственных потребителей в России. Для подтверждения этого тезиса необходимо ознакомиться с опытом российских компаний, охватом их деятельности и динамикой роста.

**Д**ля изучения российского опыта на основании открытых источников и экспертных опросов был сформирован длинный список компаний, работающих в нишах ответственного потребления и ориентированных как на физических лиц, так и на корпоративных клиентов. Несмотря на то что тема ответственного потребления в России пока не получила широкого распространения и категория ответственных потребителей находится на стадии формирования и самоидентификации, на российском рынке уже можно найти немало примеров профильных компаний — представителей малого и среднего бизнеса. В то же время достаточно распространена практика использования приставок «эко-», «натур-», «био-» и т. п. без соответствующих оснований (так называемый «зеленый пиар» — greenwashing), что осложняет идентификацию игроков, действительно инвестирующих в создание и сертификацию ответственной продукции. В связи с этим ключевым аспектом при изучении опыта компаний было наличие прямого или косвенного подтверждения того, что бизнес соответствует заявленным обязательствам. В

целом список компаний формировался с учетом следующих параметров:

- российская частная компания;
- изначально создавалась как бизнес, ориентированный на ответственного потребителя или на решение социальных / экологических проблем, либо со временем дополнила свою линейку соответствующими продуктами/услугами и пересмотрела производственные процессы;
- формирует инфраструктуру, позволяющую решать социальные и/или экологические проблемы;
- существует на рынке не менее чем с 2014 года (3 года и более) и успела продемонстрировать свою состоятельность с точки зрения операционной модели и финансовой устойчивости, показать позитивную динамику роста, получить признание со стороны клиентов и партнеров, пройти сертификацию соответствия;

При прочих равных в рамках одной ниши выбирались более крупные компании (по параметрам «выручка», «персонал»), демонстрирующие различные бизнес-модели.

Длинный список охватил свыше 100 компаний и более 20 рынков и соответствующих ниш, в том числе продукты питания, косметику, бытовую химию, одежду и обувь, товары и услуги для здорового образа жизни, детские товары, ритейл, NoReCa, подарки и сувенирную продукцию, древесную продукцию, упаковочные материалы, строительные материалы, дизайн, электротехнические товары, туристические, транспортные и логистические услуги, консалтинг, сертификацию, типографию, услуги сбора и переработки различных видов отходов, социальные услуги и др. Такой охват рынков действующими бизнесами подтверждает наличие заинтересованных ответственных российских потребителей, готовых выделять соответствующих поставщиков среди конкурентов.

С учетом ограничений по объему, принятых в рамках исследования, в итоговый список для подробного изучения вошли 20 компаний, в том числе:

- 15 компаний, предлагающих продукты и услуги в первую очередь конечным потребителям. Для удобства ознакомления

подробные кейсы компаний приведены вместе с анализом соответствующих формирующихся ниш, резюме которых было дано в главе 1;

- 5 компаний, формирующих инфраструктуру для ответственных потребителей — как физических лиц, так и корпоративного сектора.

Опыт 20 представленных российских компаний нельзя назвать исчерпывающим, однако именно они в большинстве случаев стали первопроходцами в своих нишах. Начиная свой путь, они нередко находились в контр-тренде по отношению к вектору развития рынков, работали в условиях отсутствия стандартов ведения деятельности и фактически закладывали их сами, сталкивались с отсутствием или размытостью целевой аудитории, которую необходимо было формировать и обучать.

Изучение историй становления и развития данных компаний позволяет выделить ряд общих подходов и вызовов в рамках ведения бизнеса, ориентированного на российского ответственного потребителя. Ниже приводятся некоторые наблюдения, касающиеся мотивов запуска и стратегий бизнеса, охвата решаемых компаниями задач, источников финансирования, факторов успеха (включая подход к коммуникации с потребителями) и вызовов, с которыми столкнулись компании.

ТАБЛ. 3 ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

Компания	Сфера деятельности	Год основания	Город/область	Выручка (оценка)	Численность (оценка)	Социальный/экологический эффект
Йога-Практика	Товары и услуги для спорта и здорового образа жизни	1997	Москва	< 50 млн рублей	н/д	• Культура ЗОЖ
I Love Running	Спорт и здоровый образ жизни	2012	Москва	50–100 млн рублей	< 50	• Культура ЗОЖ
Этномир	Туристические услуги (ответственный туризм)	2006	Калужская область	< 50 млн рублей	н/д	• Снижение воздействия на окружающую среду • Национальная терпимость
Абсолютная Сибирь	Туристические услуги (ответственный туризм)	2009	Иркутск	н/д	< 50	• Снижение воздействия на окружающую среду • Поддержка малых народов
ТВОЕ	Производство и продажа одежды	2001	Москва	н/д	н/д	• Экология — материалы • Экономия ресурсов
Charity Shop	Сбор, продажа и переработка одежды, вышедшей из употребления	2014	Москва	< 50 млн рублей	< 50	• Рабочие мест для незащищенных граждан • Сокращение отходов • Перераспределение одежды
САФА	Производство и продажа продуктов питания (халяльной продукции)	2003	Москва	> 250 млн рублей	н/д	• Сертифицированные цепочки поставок
LavkaLavka	Продажа натуральных продуктов питания	2009	Москва	> 250 млн рублей	50–100	• Сертифицированные цепочки поставок • Локальные производители
АгриВолга	Производство и продажа продуктов питания (натуральной продукции)	2007	Ярославская область	н/д	> 1000	• Натуральная продукция • Снижение воздействия на окружающую среду
Natura Siberica	Производство и продажа органической косметики	2008	Москва	> 1000 млн рублей	> 150	• Сертифицированная продукция • Поддержка малочисленных народов
Mi&Ko	Производство натуральной косметики и экологических средств для дома	2009	Киров	50–100 млн рублей	50–100	• Натуральная продукция • Натуральное сырье • Рабочие места для незащищенных групп населения
Anytime	Услуги краткосрочной аренды автомобиля	2012	Москва	< 50 млн рублей	< 50	• Сокращение использования личного транспорта, разгрузка дорог
Инватаси	Предоставление транспортных услуг пассажирам с ограниченными возможностями	2010/2012	Москва	н/д	н/д	• Услуги и трудоустройство людей с ограниченными возможностями • Инклюзивная среда
Cocco Bello	Производство продуктов питания	2012	Деревня Малый Турьш (Свердловская область)	н/д	< 50	• Создание рабочих мест для незащищенных граждан • Натуральный продукт
Наивно?Очень	Розничная продажа сувенирных и декоративно-прикладных изделий	2011	Москва	н/д	н/д	• Создание рабочих мест для незащищенных граждан
PickPoint	Экспресс-доставка, ответственная логистика	2010	Москва	> 250 млн рублей	н/д	• Сокращение выбросов • Сотрудничество с экоорганизациями — «Свалка» (Svalka)
ОптиКом	Упаковка и экологичная упаковка, торговля товарами хозяйственно-бытового назначения и расходными материалами	1999	Москва	> 250 млн рублей	> 150	• Снижение вреда от упаковки за счет более экологических решений
Сфера Экологии	Управление отходами, сбор и сортировка вторсырья	2010	Москва	50–100 млн рублей	< 50	• Сбор и переработка отходов • Культура раздельного сбора
Полиграф Медиа Групп	Полиграфия/экопечать	2006	Москва	100–250 млн рублей	< 50	• Экологическая печать, сертификация
4fresh	Продажа сертифицированной и экологической продукции	2009	Обнинск	100–250 млн рублей	50–100	• Продажа сертифицированной продукции

Источник: публичные данные компаний, собранные при подготовке кейсов, Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

РИС. 12 ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ — ДЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ\*



Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## СТРАТЕГИЯ КОМПАНИЙ

Рассмотренные компании реализовывали один из двух типов стратегий, ориентированных на ответственного потребителя (верхние квадранты матрицы, глава 1): либо создавали нишевой бизнес, либо развивали линейку ответственных продуктов и услуг, опираясь на уже выстроенные позиции и компетенции на основном рынке.

**Преобладающее большинство игроков (15 из 20) с самого начала создавались как нишевые бизнесы (стратегия «дебют»),** которые сегодня

предлагают продукты и услуги для ответственных потребителей и корпоративных заказчиков.

При этом во многих случаях у истоков бизнеса стоит история собственника как ответственного потребителя, который не нашел соответствующего предложения на рынке. Борьба с мусорными свалками, которую вместе с другими жителями вел основатель компании «Сфера Экологии», стала причиной запуска бизнеса по сбору, сортировке и переработке отходов. Сегодня он обслуживает

крупные корпорации, здания посольств и ведущих природоохранных организаций. Поиск качественных фермерских продуктов основателями LavkaLavka и отсутствие халявной продукции, с которой столкнулся основатель «САФА», привели к созданию двух нишевых компаний, спустя несколько лет оказавшихся в ключевом тренде. Желание основательницы Mi&Ko использовать для ребенка только натуральную проверенную косметику и поиск ответственной продукции на зарубежных сайтах, который вела создательница 4fresh, послужили поводом для запуска соответствующих бизнесов, удовлетворяющих этим потребностям. Любовь к природе и стремление развивать ответственные практики туризма в России обусловили появление компаний «Абсолютная Сибирь» и «Этномир». Увлечение основательницы центра «Йога-Практика» лежало у истоков последовательного формирования и развития данного направления в России. Сложности с передвижением по городу, которые испытывают люди с ограниченными возможностями и с которыми на собственном опыте столкнулся основатель «Инватакси», стали стимулом для открытия компании, специализирующейся на транспортных и туристических услугах.

Еще для нескольких компаний мотивом запуска бизнеса стало стремление решить какую-то социальную проблему. Так, основательница Charity Shop взяла за основу модель секонд-хенда Goodwill (США), создающего 200 000 рабочих мест для незащищенных групп населения, адаптировала ее в России и заставила потребителей по-новому посмотреть на устоявшийся формат продажи подержанной одежды, привлекая стилистов, фотографов и популяризируя ответственную моду. Основательницы проекта «Наивно? Очень», призванного обеспечить занятость людей с ограниченными возможностями, на старте отказались от распространенного благотворительного формата и постарались создать устойчивую коммерческую модель и продукцию. Основательница компании Cocco Bello, выпускающей продукцию из меда и обеспечивающей рабочими местами жителей деревни Малый Турмыш, предложила потребителям не столько вкусный мед как таковой (рынок уже и так был насыщен), сколько историю развития российской деревни.

Для оставшихся компаний, попавших в категорию нишевых игроков, характерна опора на

инновации в бизнес-моделях. Для их основателей аудитория ответственных потребителей на старте не играла определяющей роли — скорее, они видели возможности перенести в Россию наиболее актуальные западные модели, искали новые способы дифференциации на рынке. Сегодня продукты и услуги, которые они предлагают, пользуются спросом, в том числе, со стороны ответственных потребителей. У истоков компаний Anytime (услуги краткосрочной аренды автомобилей) и PickPoint (экспресс-доставка интернет-заказов) лежали лучшие международные практики, ориентированные на решение транспортно-логистических задач в условиях высокой транспортной загруженности современных городов. На волне развития фитнес-индустрии основатель I Love Running привнес новое качество и обеспечил доступность персональных занятий бегом, а позднее и другими видами спорта.

**Оставшиеся 5 из 20 компаний объединяет стратегия «модернизация».** Развивая свой бизнес на традиционных рынках, таких как продукты питания, косметика, одежда, упаковка и типография, они увидели новые возможности в создании линейки, ориентированной на ответственного потребителя. Для них «традиционный» бизнес и «ответственная» линейка существуют параллельно, обеспечивая устойчивость бизнеса и позволяя постепенно расширять и «воспитывать» целевую аудиторию ответственных потребителей. Основатель компании «ОптиКом» пересмотрел подход к производству упаковки и вместе с партнером запустил целый цикл инновационных разработок и собственную линейку экологичной упаковки. Сертифицированная косметика бренда Natura Siberica появилась на волне развития ниши и существует сегодня наравне с другими косметическими брендами компании «Первое решение» — как и сертифицированные продукты питания под маркой «Углеце Поле» от агрофинансирования «АгриВолга». Компания «Полиграф Медиа Групп», заняв позиции на рынке типографии, ввела услугу сертифицированной FSC-печати. Российский производитель одежды «ТВОЕ», хотя на данный момент и не позиционирует себя в сегменте ответственной моды, постепенно начал внедрять экотехнологии обработки трикотажа, ресурсосберегающие технологии на производстве и рассматривать методы вторичной переработки тканей.

\* Все логотипы являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих компаний



Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## ОХВАТ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ

Характерное отличие представленных компаний, ориентированных на развитие ответственного потребления, заключается в том, что наравне с задачами финансовой устойчивости они решают отдельные социальные и экологические проблемы. В одних случаях это становится базовым мотивом, основой бизнес-модели и/или залогом получения сертификата соответствия, в других — дает дополнительный положительный эффект. При этом данная особенность во всех случаях обеспечивает дополнительный способ дифференциации на рынке — и для потребителей, и, что не менее важно, для отдельных категорий

инвесторов (подробнее см. «Источники финансирования»). Ниже представлен охват задач, которые решают рассмотренные компании.

Снижение негативного воздействия на окружающую среду за счет:

- сбора, повторного использования и переработки отходов («Сфера Экологии», Charity Shop);
- изменения состава продукции на более экологичный, использования сертифицированного и/или вторичного сырья

- («ОптиКом», Mi&Ko, Natura Siberica, «Полиграф Медиа Групп», «ТВОЕ»);
  - изменения культуры отдыха («Абсолютная Сибирь», «Этномир»);
  - развития органических подходов к ведению сельского хозяйства (LavkaLavka, «АгриВолга»);
  - сокращения транспортной нагрузки в городах (Anytime, PickPoint).
- Создание рабочих мест для особых категорий граждан, поддержка локальных производителей:
- поддержка людей с ограниченными возможностями («Инватакси», «Наивно? Очень», Mi&Ko);
  - поддержка пожилых людей, жителей деревни (Cocco Bello);
  - помощь людям, попавшим в сложную

- жизненную ситуацию (Charity Shop);
  - поддержка малочисленных народов и создание рабочих мест с учетом особенностей культуры и национальных обычаев («Абсолютная Сибирь», Natura Siberica);
  - поддержка фермерских хозяйств (LavkaLavka).
- Развитие культуры и спорта, создание инклюзивной среды:
- популяризация здорового образа жизни («Йога-Практика», I Love Running);
  - ознакомление с культурами стран и народов мира, повышение национальной терпимости в обществе («Этномир», «Абсолютная Сибирь»);
  - создание инклюзивной среды («Инватакси»);
  - производство сертифицированной национальной продукции («САФА»).

## ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В большинстве случаев в качестве стартового капитала для запуска бизнеса основатели использовали собственные средства и/или семейные сбережения, инвестиции со стороны друзей и партнеров, инвестиции из основного / материнского бизнеса. Использование обычных банковских кредитов было отмечено в истории развития двух компаний, социальных дотаций самозанятым — одной компании. Более популярными способами привлечения финансирования среди компаний стало использование российских краудфандинговых платформ и получение беспроцентных займов от фонда региональных социальных программ «Наше будущее».

Boomstarter. Обе платформы были запущены практически одновременно — летом 2012 года, поэтому для многих компаний из списка на момент создания они были недоступны. По данным Planeta.ru, по состоянию на апрель 2017 года только на этой платформе было привлечено более 620 млн рублей так называемого «народного финансирования» и запущено более 2700 успешных проектов (то есть проектов, которым за время проведения кампании удалось привлечь целевой или больший объем средств); средний вклад на одного инвестора составил 1500 рублей.

Среди рассматриваемых компаний таким способом воспользовались Cocco Bello (четыре успешные кампании по привлечению финансирования с общим объемом средств более 3 млн рублей) и «Наивно? Очень» (две кампании на краудфандинговой платформе Planeta.ru, привлечено порядка 500 тыс. рублей). Менее успешным оказался опыт «Инватакси» — в двух кампаниях удалось собрать лишь 10–15% от объема необходимых средств.

## РОССИЙСКИЕ КРАУДФАНДИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

Компании использовали две российские краудфандинговые платформы: Planeta.ru и

## БЕСПРОЦЕНТНЫЕ ЗАЙМЫ ОТ ФОНДА «НАШЕ БУДУЩЕЕ»

Беспроцентные займы от фонда «Наше будущее» предоставляются победителям ежегодного всероссийского конкурса проектов «Социальный предприниматель». Возможность принять участие в конкурсе получают предприниматели, которым требуются средства для запуска или развития малого и среднего бизнеса,

## Факторы успеха

Факторы успеха, обеспечившие развитие и устойчивость бизнеса, безусловно, зависят от компании. Однако в опыте рассмотренных российских игроков, которые раньше других вышли в ниши ответственных продуктов и услуг, можно выделить три ключевых аспекта: «просвещение и воспитание» потребителя; активное привлечение и работа с партнерами, внедряющими устойчивые практики в своей операционной деятельности; жесткий контроль качества продукции с точки зрения его соответствия заявленным целям и позиционированию и оперативное реагирование на обратную связь, недовольство со стороны потребителей.

### «ПРОСВЕЩЕНИЕ И ВОСПИТАНИЕ» ПОТРЕБИТЕЛЯ

Независимо от исходной модели запуска большинство рассмотренных компаний (16 из 20) с самого начала вели активную работу по привлечению и просвещению целевой аудитории и сделали ее важной составляющей своей операционной деятельности. Помимо распространенной работы с социальными сетями и, как правило, активных публичных выступлений основателей бизнеса на различных площадках, в число инструментов, применяемых компаниями, входят:

- **выпуск собственных онлайн- и печатных изданий**, позволяющих потребителям регулярно узнавать о тенденциях в нише, новых видах продукции и т. д. (например, ежедневное

направленного на решение социальных проблем. По условиям фонда в 2017 году действующий бизнес может рассчитывать на кредит объемом до 10 млн рублей, начинающий — до 500 тыс. рублей.

Среди рассматриваемых компаний этой возможностью воспользовались «Инватакси», «Наивно? Очень» и Mi&Ko, получившие кредиты объемом соответственно 1,2 млн, 4,2 млн и 5 млн рублей сроком на 5 лет.

интернет-издание LavkaLavka о еде, фермерах, экологии и ответственности; ежеквартальный журнал — путеводитель по «натуральному миру» от экомаркета 4fresh и др.);

- **публикации интервью и статей в тематических изданиях** (например, для формирования спроса на халяльную продукцию в целом компания «САФА» сотрудничала с регулярными изданиями — журналом «Ислам» и газетой «Татарские новости»);
- **проведение мастер-классов**, организация экскурсий для школьников на производство и эколекториев (активно развивается компанией Mi&Ko);
- **сотрудничество с крупными тематическими мероприятиями**, ярмарками и т. д., которые собирают молодую прогрессивную аудиторию (например, компания Cocco Bello выходила на свою аудиторию через такие площадки, как шоу-рум «Хохловка Original», «Ламбада-маркет», «Усадьба. Jazz»; проект «Наивно? Очень» запустил свой магазин на территории центра дизайна и торгово-выставочного комплекса Artplay; компания LavkaLavka совместно с «МЕГА Химки» открыли фермерский рынок «МЕГА ферма LavkaLavka»;
- **создание институциональных механизмов** В некоторых случаях компании идут еще дальше и создают институциональные платформы или механизмы, позволяющие

распространять релевантные практики и подходы. Например, основательница компании «Йога-Практика» стояла у истоков создания региональной спортивной общественной организации «Федерация "Йога-Практика"»; компания «ОптиКом» выступила инициатором разработки стандарта «Листок жизни» (российский стандарт экосертификации) для предприятий розничной торговли и запустила «Академию зеленого клининга» — учебно-тренинговый центр, где представители компаний-клиентов могут ознакомиться с экологически безопасными методами уборки.

Большинство компаний рассматривают продвижение продукции с использованием прямой рекламы как высокочастотный и малоэффективный способ работы с нишевым потребителем. Вместо него акцент делается на распространении информации через сарафанное радио — по оценкам LavkaLavka, этот канал привлекает до 40% новой аудитории компании. Это означает, что образованный потребитель, в определенном смысле «инфицированный» идеей бизнеса, становится его партнером, постоянным клиентом и в некоторых случаях спонсором. Понимая это, компании, ориентированные на ответственного потребителя, уделяют особое внимание различным промопрограммам, позволяющим ознакомиться с продуктом / услугой, и программам лояльности. Например, Charity Shop проводит в своих магазинах дни «тайм-шопинга», когда, покупая билет за 1000 рублей, человек в течение часа может взять любые понравившиеся вещи. С точки зрения программ лояльности интересен пример I Love Running — по данным компании, около 40% клиентов, прошедших первый курс обучения, возвращаются, чтобы достичь новых целей. Такие постоянные клиенты получают скидку 15%, а при обращении в третий раз — 30%.

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ И РАБОТА С ПАРТНЕРАМИ, ВНЕДРЯЮЩИМИ УСТОЙЧИВЫЕ ПРАКТИКИ В СВОЕЙ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Опыт представленных компаний, работающих как с конечными потребителями, так и с

корпоративными клиентами, демонстрирует эффективность создания партнерств с игроками, которые в своей деятельности следуют практикам устойчивого развития. В рассмотренных примерах эту роль играли глобальные и российские компании, реализующие комплексные программы или отдельные инициативы в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития; иностранные посольства в России, особенно посольства развитых стран, где повестка устойчивого развития и ответственного потребления может быть закреплена во внутренних процедурах и/или поддерживаться локальным руководителем; социальные и природоохранные некоммерческие организации. Формат взаимодействия бизнеса и партнера такого типа может быть самым разным. Ниже приводятся примеры того, в каком качестве может выступать партнер.

- **корпоративный заказчик продукции и услуг** Например, компании «Сфера Экологии», несмотря на отсутствие на старте референций, удалось выйти на зарубежную корпорацию, чьи экологические политики и стандарты распространялись и на российское представительство. Благодаря этому партнерству компания получила не только первого крупного клиента и соответствующие референции, но и доступ к международному экспертному опыту клиента в области утилизации отходов, что помогло ей отточить собственные компетенции. Сегодня в число клиентов «Сферы Экологии» входят такие компании, как Samsung, Nestle, «ЛУКОЙЛ», Oriflame, BP, Swatch Unilver, Tetrapak, Nespresso, Rockwool, Cisco, JTI, UNDP, Shell, British American Tobacco, Volkswagen, Greenpeace, WWF, посольства Канады, Австралии, Великобритании и других зарубежных стран, где практикуется отдельный сбор мусора.
- **финансовый спонсор** В 2015 году компания Cocco Bello стала победителем конкурса поддержки социальных предпринимателей Lipton Goodstarter и получила приз в 300 000 рублей. Конкурс проводит торговая марка Lipton (компания Unilever) совместно с краудфандинговой платформой Planeta.ru при участии бизнес-школы SKOLKOVO. Однако самым интересным стало дальнейшее развитие сотрудничества: Cocco Bello и торговая

марка Lipton договорились о производстве специальной партии продукции — чайного набора Lipton, внутри которого лежат произведенные Cocco Bello деревянные ложечки с карамелью из меда и ягод.

- **репутационный, или in-kind, партнер, заинтересованный в развитии компании и предоставляющий различные виды нефинансовой поддержки**

Так, Charity Shop сотрудничает с крупными компаниями, размещая на их территории боксы для сбора одежды. К числу таких компаний относятся Johnson & Johnson, «МЕДСИ», EY Russia, Citi, Bayer, бизнес-школа СКОЛКОВО, «Русал», Pfizer, Ozon, магазины SELA и «Республика». В рамках партнерского проекта компании «ЛУКОЙЛ» и фонда «Наше будущее» российские производители могут получить особый статус, соответствующую маркировку («Больше, чем покупка!») и возможность реализовывать свою продукцию на специальных стойках АЗС «ЛУКОЙЛ». Один из участников этого проекта — «Наивно? Очень».

## ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕГО СООТВЕТСТВИЯ ЗАЯВЛЕННЫМ ЦЕЛЯМ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

Третьим аспектом, характерным для большинства рассмотренных компаний, стал жесткий контроль качества продукции и услуг, включая проверку его соответствия заявленному уровню и индивидуальную работу с поставщиками. Одна из основных сложностей развития бизнеса, ориентированного на современного ответственного потребителя в России, заключается в низком уровне информированности населения и неразвитости системы сертификации (что определяет размытость границ таких понятий, как «экологичный», «натуральный» и др.), а также в отсутствии стандартов ведения деятельности. При этом компании, которые производят соответствующие продукты / предоставляют услуги и позиционируют себя в нишах ответственного потребления, всегда находятся

в зоне риска с точки зрения соответствия заявленным обязательствам и управления репутацией. Ориентируясь на долгосрочный рост и развитие бизнеса, игроки, инвестирующие в «воспитание» своего потребителя, с самого начала уделяют особое внимание стандартам ведения деятельности и сертификации, которая подтверждает соответствующий уровень, следят за публичным пространством и работают с критическими отзывами. В деятельности рассмотренных компаний в зависимости от модели бизнеса можно выделить несколько подходов.

- **прохождение добровольной сертификации**

Сертификация может осуществляться по одному из релевантных международных стандартов и/или по российскому стандарту «Листок жизни» (для соответствующих категорий продукции). Марка Natura Siberica, входящая в список рассмотренных компаний, представляет подтверждение по трем видам международной и европейской сертификации для косметических товаров: Soil Association, BDIH, ECOCERT. Компания «Полиграф Медиа Групп» прошла международную сертификацию FSC, подтверждающую, что используемое сырье произведено в соответствии с социальными и экологическими практиками ведения лесного хозяйства. Для национальной продукции компании «САФА» были получены сертификаты, подтверждающие соответствие требованиям халяльности Совета муфтиев России.

- **разработка собственной системы отбора и/или сертификации поставщиков**

Развивая бизнес по продаже фермерских продуктов, основатели LavkaLavka столкнулись с невысокими стандартами ведения деятельности в компаниях поставщиков. В результате обязательным условием сотрудничества стало прохождение собственной сертификации LavkaLavka, разработанной на базе европейского опыта оценки продукции. Проводимая экспертиза включает проверку производственных процессов, условий содержания и качества корма для скота, удобрений для растений. Но даже несмотря на это, компанию LavkaLavka периодически критикуют за стандарты работы с поставщиками.

- **косвенное подтверждение соответствия**

Поскольку прохождение сертификации возможно не во всех видах деятельности, некоторые компании используют косвенные признаки, подтверждающие соответствие качеству продукции и услуг, — например, наличие среди заказчиков крупных корпоративных клиентов, которые

предъявляют высокие требования к поставщикам всех видов продукции. При этом ключевым аспектом служит готовность компании продемонстрировать свои производственные процессы «вживую», подтвердить надежность подрядчиков и поставщиков в цепочке поставок и т. д.

## Вызовы, стоящие перед компаниями

По аналогии с общими факторами успеха, характерными для рассмотренных компаний, можно выделить две ключевые проблемы, с которыми они столкнулись в ходе построения и развития бизнеса. К ним можно отнести появление последователей-конкурентов и недобросовестную конкуренцию, а также ограничения / сложности масштабирования бизнеса.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛИ-КОНКУРЕНТЫ И НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Все компании, которые первыми выходят на растущий рынок и/или формируют его, сталкиваются с проблемой появления последователей, уже не несущих издержек первопроходцев. Последователи могут копировать и совершенствовать модели, опираться на сформированную аудиторию, а также избегать некоторых ошибок, изучая опыт «старших» компаний. Например, по следам созданного в 2012 году сервиса краткосрочной аренды автомобиля Anytime только в Москве за несколько лет появилось еще четыре аналога.

Нишевые компании из списка, которые работают только с аудиторией ответственных потребителей, сталкиваются с растущим конкурентным давлением со стороны более крупных игроков. Последние по мере роста и более четкого оформления соответствующей ниши достраивают свою продуктовую линейку ответственной продукцией. Компания «САФА» — пионер в области производства халяльной

продукции, сумевший с нуля пробиться в такие обширные сети, как «Ашан», сегодня конкурирует с крупными агрохолдингами, включая «Черкизово» и «Мираторг».

В то же время общим вызовом для всех компаний, инвестирующих в производство ответственной продукции, становится недобросовестная конкуренция со стороны игроков, которые используют «зеленый пиар» для привлечения внимания потребителей без соблюдения соответствующих стандартов.

### ОГРАНИЧЕНИЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

Вторым вызовом, характерным для рассмотренных компаний, стали ограниченные возможности масштабирования бизнеса. Здесь можно выделить несколько причин. Во-первых, ключевую роль в развитии компаний, ставших пионерами на рынках, играют основатели. Сила убеждения, искренняя уверенность в правильности выбранного пути развития бизнеса, выходящего за рамки общих трендов, ощущение качества продукции «на кончиках пальцев» и правильного подхода к коммуникации с клиентами и партнерами — все это практически не передается наемному менеджменту. Это означает, что многие решения и процессы зависят от ресурса собственника и его способности оперативно реагировать на внешний контекст. Интересно, что модель развития через франшизу была опробована несколькими компаниями из списка и все они столкнулись со сложностями поддержания

стандартов и культуры бизнеса. Наибольшего успеха удалось добиться I Love Running, которая делит всех претендентов на четыре условных типа: пионер, предприниматель, бизнесмен и инвестор. По словам основателя компании, «самый подходящий для предоставления франшизы типаж — пионер, человек, который будет развивать бег не за деньги, а по любви. Если человек никогда не бегал, ему предлагается пробежать свой первый полумарафон, чтобы понять, насколько это ему близко, и только после этого возвращаться к вопросу получения франшизы».

Во-вторых, компании сталкиваются с дефицитом подготовленных кадров и отсутствием понимания сотрудниками принципов, лежащих в основе бизнеса. Онлайн-магазину 4fresh потребовалось несколько лет, прежде чем он смог запустить первый магазин в традиционном формате. Помимо вопросов финансирования одним из ограничений стало как раз отсутствие квалифицированного и компетентного персонала, который мог бы проконсультировать клиентов на месте.

В-третьих, для компаний — производителей продукции встает вопрос работы с поставщиками, которые должны соответствовать требованиям (вопрос управления рисками ресурсной зависимости). Компания «САФА», проведя кропотливую работу с поставщиками, сфокусировалась на одном ключевом поставщике. Некоторые производители сделали ставку на развитие собственного производства сырья. Так например, компания Natura Siberica открыла на территории Хакасии первую в России сертифицированную органическую ферму.

В-четвертых, вызовом становится сама по себе нишевая стратегия бизнеса, предполагающая более узкую целевую аудиторию на отдельно взятом географическом рынке. При этом, поскольку ответственное потребление представляет собой глобальный тренд, компании могут выйти на своих потребителей за пределами России не только за счет физического присутствия, но и посредством онлайн-продаж. Из рассмотренных компаний лишь несколькими (например, Natura Siberica) на сегодняшний день удалось выстроить международные стратегии для реализации глобального потенциала ниши.

## В заключение к разделу: первая волна

Несмотря на чувствительность российского потребителя к стоимости продукта, недостаточную осведомленность в вопросах ответственного потребления, охраны окружающей среды и сертификации, неразвитость законодательства и недоверие населения к экомаркировке, «первая волна» компаний, ориентированных на российских ответственных потребителей, уже присутствует и активно развивается на рынке. Более того, многие из рассмотренных игроков уже столкнулись с последователями и конкуренцией

за своего ответственного потребителя. Дальнейший успех развития российского малого и среднего бизнеса, ориентированного на ответственное потребление, будет во многом зависеть от способности преодолеть барьеры и выстроить устойчивую модель. **Одним из ключевых факторов при этом станет способность компаний выйти на глобальный рынок ответственных потребителей, не ограничивая бизнес только территорией России.**



# АНАЛИЗ НИШ И ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ

*Представленный в разделе анализ семи ниш носит справочно-информационный характер. Материал не является исчерпывающим с точки зрения широты рассмотрения и охвата статистических данных. Он, в первую очередь, направлен на формирование представления о некоторых ключевых тенденциях и характере изменений, возникающих под влиянием развития ответственного потребления в мире и в России на примере отдельно взятых рынков.*

## СПОРТ И ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ

### Международные тенденции

**З**доровый образ жизни (ЗОЖ), предполагающий физическую активность, соблюдение режима дня, правильное питание и отказ от вредных привычек, — неотъемлемый фактор благополучия населения и устойчивого развития государства и общества. Вопросы, касающиеся спорта и ЗОЖ, были включены в Повестку дня в области устойчивого развития до 2030 года, принятую в сентябре 2015 года государствами — членами ООН. Спорт обеспечивает развитие ресурсов организма (а значит, напрямую влияет на качество жизни людей) и выполняет социально-культурную функцию. Немаловажную роль играют и профессиональные занятия спортом, однако в данной работе ЗОЖ рассматривается как бизнес-ниша и основное внимание уделяется любительскому спорту.

Помимо государства формированием здорового облика нации занимаются представители частного сектора, которые работают в сфере спортивно-оздоровительных услуг, производят и реализуют на рынке спортивное питание и одежду, инвентарь, гаджеты и мобильные приложения для поддержания физической

активности. Данный сегмент характеризуется наличием широкого круга потребителей, поскольку в зависимости от вида услуг и ограничений по здоровью конечный потребитель может быть любого возраста. В контексте изучения вопроса ответственного потребления и ЗОЖ важно отметить, что эти понятия представляют собой пересекающиеся множества. Они не тождественны, однако все больше приверженцев ЗОЖ становятся ответственными потребителями. Как правило, сторонники ЗОЖ начинают с заботы о себе, а затем применяют подобную модель мышления в процессе приобретения тех или иных товаров и услуг, задумываясь об экологических и социальных последствиях своих действий. Например, по данным Союза органического земледелия, доля россиян, которые стремятся покупать органические и экологически чистые продукты, составляет 21%, из них 30% — приверженцы ЗОЖ<sup>66</sup>. При этом доля вегетарианцев среди жителей России, занимающихся йогой, возросла до 20%<sup>67</sup>.

В настоящее время во всем мире наблюдается тренд ЗОЖ. К 2014 году **объем рынка товаров и услуг, направленных на развитие и поддержание здоровья, достиг 3,4 трлн долл. США**. Это более чем в три раза превышает стоимость фармацевтической индустрии, которая оценивается в 1 трлн долл. США<sup>68</sup>. Потребители стали чаще задумываться о

профилактике заболеваний путем поддержания хорошей физической формы. В связи с этим происходит интенсивное развитие спортивной индустрии. В целом мировая велнес-индустрия, направленная на поддержание здоровья и долголетия, в период с 2013 по 2015 год выросла на 10,6%<sup>69</sup>.

Формированию тренда ЗОЖ способствовал целый ряд факторов, наблюдающихся и по сей день. Во-первых, современное общество вступило в новую фазу развития — общества избыточного потребления, что затронуло все сферы жизни. Чрезмерное потребление пищи стало приводить к появлению новых заболеваний и усугублению уже имеющихся. Так, в 70-е годы прошлого века правительство США начало принимать меры, направленные на популяризацию занятий спортом, поскольку распространение различных заболеваний и ожирения среди американцев приобрело характер эпидемии. По данным исследования, проведенного компанией Nielsen в 2015 году, 49% респондентов из 60 стран мира оценили себя как людей с лишним весом, аналогичное число опрошенных (50%) сказали, что активно пытаются сбросить вес<sup>70</sup>. Кроме того, избыточность потребления информации и коммуникаций способствовала возникновению новых видов психических расстройств. В 2013 году в Оксфордском словаре появился термин Digital detox («цифровая детоксикация») — период, когда человек сознательно отказывается от использования смартфонов, компьютеров, планшетов и других устройств с целью снятия стресса, погружения в реальное общение, творчество или работу. Что интересно, первыми подобную практику для своих сотрудников ввели IT компании.

Вторым важным фактором, подтолкнувшим общество к ЗОЖ, стало увеличение продолжительности жизни и доли пожилых людей в общей численности населения в результате длительных демографических изменений. Так, эксперты ожидают, что в период с 2015 по 2030 год число людей от 60 лет и старше вырастет на 56% — с 901 миллиона

до 1,4 миллиарда человек, а к 2050 году этот показатель может достичь 2,1 миллиарда человек<sup>71</sup>. По результатам исследования Всемирной организации здравоохранения, в период с 2000 по 2015 год средняя продолжительность жизни в мире увеличилась на 5 лет, что стало самым быстрым ростом с 1960 года. Общество столкнулось с необходимостью противостоять возрастным изменениям различными способами, включая медицинское вмешательство и ведение ЗОЖ. Цель этой борьбы — обеспечить нормальное функционирование организма, чтобы человек как можно дольше оставался полноценным членом общества. Кроме того, по мере совершенствования медицины и репродуктивных технологий механизмы естественного отбора ослабили свое действие. Если у человека от рождения слабое здоровье, ему приходится поддерживать и развивать функции организма с помощью медицины и ЗОЖ.

И последним, но не менее важным фактором распространения тренда ЗОЖ стала урбанизация, которая привела к изменению образа жизни (в том числе, к ослаблению физических нагрузок), ухудшению состояния окружающей среды и повышению уровня стресса. В настоящее время более половины населения планеты проживает в городах, и, по мнению экспертов, к 2050 году этот показатель достигнет 70%<sup>72</sup>. Ритм мегаполисов и ежедневные психологические нагрузки вынуждают горожан прибегать к ЗОЖ как к средству релаксации и улучшения здоровья. Спорт стал инструментом борьбы с сидячим образом жизни, который, согласно исследованиям, становится причиной 3,8% смертей в год. В период с 2002 по 2011 год больше всего летальных исходов, связанных с малоподвижностью, было зафиксировано в западной части Тихого океана, затем идут европейские страны, Восточное Средиземноморье, Америка и Юго-Восточная Азия<sup>73</sup>.

Вышеперечисленные факторы спровоцировали ряд изменений в сфере ЗОЖ как бизнес-ниши.

ТАБЛ. 4 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ РАЗВИТИИ НИШИ ЗОЖ

Параметр	«Традиционный» образ жизни	Здоровый образ жизни
<b>Доступность спорта и ЗОЖ</b>	Фитнес — привилегия богатых, спорт — молодых	Фитнес для всех, увеличение доли пожилых людей, занимающихся спортом
<b>Виды спортивной активности</b>	Традиционные виды спорта, бег, фитнес в спортивных центрах, тренажерный зал	Смешанные виды спорта, триатлон, уличный спорт, йога, интернет-тренировки, тренировки со спортивными гаджетами
<b>Питание</b>	Фаза перепотребления	Детокс, органическая и натуральная продукция, в том числе в ресторанах, распространение вегетарианства
<b>Отдых и путешествия</b>	Пляжный отдых, туризм, спортивные туры (в том числе горнолыжный отдых), лечебно-оздоровительный отдых	Туризм, спортивные туры (горнолыжный отдых, йога-туры, дайвинг, туры для участия в марафонах), лечебно-оздоровительный отдых (в том числе детокс-туры), пляжный отдых
<b>ЗОЖ на рабочем месте</b>	Не распространен	Спортивные залы в офисах, контракты организаций и фитнес-центров на скидку или бесплатные занятия для сотрудников
<b>Ответственные практики</b>	Не распространен	Практика энерго- и водосбережения в фитнес-центрах, переработка отходов, экологичные материалы и одежда для занятий

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

Во-первых, ощутив пагубное влияние перепотребления, **люди стали сознательно ограничивать себя и стремиться вести более осознанный образ жизни, уделяя большее внимание качеству потребляемых товаров.** Так, мировой рынок органической продукции вырос с 15 млрд долл. США в 1999 году до 72 млрд в 2013 году. По ожиданиям аналитиков, к 2020 году этот показатель достигнет 212 млрд долл. США<sup>74</sup>. В Великобритании доля веганов, сознательно отказавшихся от употребления продуктов животного происхождения, за последние

10 лет увеличилась на 350%<sup>75</sup>. В сегменте NoReCa появились специализированные места общественного питания, сервисы по доставке здоровой еды и продуктов для детокс-программ на дом и в офис. Примером может служить вегетарианский ресторан Lucky Leek в Берлине, который был включен в «Красный гид Мишлен». А ресторан Hiltl в Цюрихе, открытый в 1898 году, вошел в Книгу рекордов Гиннеса как самый старый вегетарианский ресторан в мире. В целом, по данным сервиса Harry Cow, в Северной Америке работают более 20 тысяч ресторанов, предлагающих

вегетарианское меню, в Европе — более 18 тысяч, а в Азии и на Ближнем Востоке — около 8 тысяч. Многие традиционные рестораны по всему миру стали включать в свое меню разделы «Без глютена» и ставить отметки об использовании органических продуктов. В США и Канаде сеть кафе быстрого питания Panera Bread, предлагающая альтернативное «здоровое» меню, стала настолько популярна, что открыла уже 2 тысячи точек. В Лондоне, как и во многих других крупных городах, востребованы сервисы доставки продуктов для здорового питания. В их число входит, например, сервис Spring Green London. В этой же области работает компания Nosh, которая доставляет по всей Великобритании продукты для детокс-программ и имеет свою клинику. Изучая статистику Google-запросов за 2016 год, можно отметить рост популярности запросов о здоровой пище: с 2005 года их количество выросло в 10 раз<sup>76</sup>.

Во-вторых, **многие компании мира стали придерживаться стратегии популяризации ЗОЖ среди сотрудников**, организовывать профилактические медицинские обследования персонала, открывать в офисах фитнес-залы и проводить классы йоги. Все это значительно повлияло на развитие индустрии ЗОЖ. Например, в компании Unilever запущена программа Lamplighter, предусматривающая медицинское обследование персонала, а также меры по увеличению физической активности сотрудников и улучшению питания.

В-третьих, **спорт, как таковой, стал более доступным и получил широкое распространение**. Помимо классических возникли смешанные виды спорта и уличный спорт, а фитнес-центры превратились в неотъемлемую часть инфраструктуры почти любого города. Стремление к экономии времени и удобству привело к повышению популярности видеотренировок в Интернете, мобильных приложений для занятий спортом (например, приложения для бега Runtastic и Nike+ Run Club) и здорового питания (Fooducate, Chemical Cuisine), а также фитнес-гаджетов (например, в число компаний, специализирующихся на устройствах для спортсменов, входят Fitbit и Mio Global). Популяризация ЗОЖ повлияла и на сферу туризма, где появились отдельные виды фитнес- и йога-туров.

## Развитие рынка товаров и услуг для ЗОЖ в России

В России, хотя и несколько позднее, чем в развитых странах, также сформировался и стремительно развивается тренд ЗОЖ. Так, по данным опросов, проведенных в 2015 году Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), число россиян, занимающихся спортом, впервые за 9 лет достигло максимума. В частности, активный образ жизни ведут 87% молодых людей и меньше половины пенсионеров — всего 61% россиян (в 2014 году этот показатель составлял лишь 52%)<sup>77</sup>. А по динамике роста рынка фитнес-услуг (на 20–30% ежегодно с период с 2012 по 2015 год) Россия опередила многие ведущие страны Европы и США<sup>78</sup>.

Основными факторами роста стали повышение благосостояния населения и благоприятные исторические предпосылки (в СССР власти уделяли большое внимание физической культуре и спорту, успешные спортсмены были гордостью страны и воспринимались как национальные герои). В период становления современного российского предпринимательства (1986–1989 годы) началось развитие частного сектора, работающего в этой сфере. Так, в 1990 году в Санкт-Петербурге был зарегистрирован первый в России официальный фитнес-клуб. Первоначально фитнес-клубы развивались преимущественно в премиум-сегменте, поскольку ЗОЖ был привилегией богатых. Пионером отрасли стала сеть «Русской Фитнес-Группы» (бренд World Class). В 1993 году в Москве был открыт первый фитнес-клуб этой сети, соответствующий мировым стандартам. Это положило начало развитию фитнес-индустрии в России и странах СНГ.

Кроме фитнеса в России, как и во всем мире, стали популярны занятия йогой. По данным журнала Yoga Journal, йогой практикуют почти 1,4 млн россиян<sup>79</sup>. Массовое развитие этот тренд получил в 2000х годах, когда экономическая и политическая ситуация в стране стабилизировалась, и многие россияне стали интересоваться духовными практиками. Важным преимуществом указанных видов

физической активности стало то, что они, как правило, не требуют спортивного инвентаря и больших финансовых вложений. Овладев техникой, заинтересованные могут заниматься самостоятельно.

По этой же причине в России приобрел популярность воркаут — спорт на свежем воздухе. В разных городах стали создаваться соответствующие движения. Интересно, что основы уличного фитнеса сходны с нормами системы общей физической подготовки ГТО («Готов к труду и обороне СССР»), которые существовали в стране с 1931 по 1991 год и охватывали население в возрасте от 10 до 60 лет. Кроме того, россияне подхватили мировой тренд и стали больше заниматься смешанными видами спорта. Так, в российских бизнес-кругах приобрел популярность триатлон, представляющий собой мультиспортивную гонку. Добившись высот в карьере, успешные бизнесмены и сотрудники компаний ставят перед собой новые спортивные, цели и участвуют в соревнованиях. В период с 2013 по 2016 год в спортивном проекте «Гонка героев» приняли участие более 25 тысяч человек.

Государство, в свою очередь, также принимает меры, направленные на популяризацию ЗОЖ и борьбу с вредными привычками. Так, власти ввели ограничения на рекламу крепких алкогольных напитков; с 2012 года действует запрет на розничную продажу алкогольной продукции с 11 часов вечера до 8 часов утра; в 2013 году был принят антитабачный закон, запрещающий рекламу табачных изделий

и курение в общественных местах; с 2019 года начнут действовать дополнительные ограничения на рекламу пива и напитков, произведенных на его основе. В 2014 году президент России В. В. Путин подписал указ «О Всероссийском физкультурно-спортивном комплексе «Готов к труду и обороне» (ГТО)», возрождающий советские практики в области физической культуры. Кроме того, в 2016 году в России начал действовать первый государственный стандарт, регулирующий правила и нормы оказания фитнес-услуг, однако соответствующая сертификация проводится исключительно на добровольной основе по заявлению предпринимателей. Можно ожидать, что государство продолжит работу в этом направлении и в будущем станет оказывать поддержку частным компаниям, предлагающим услуги в сфере ЗОЖ.

Несмотря на развитость ниши ЗОЖ, доля организаций, применяющих ответственные практики в этой сфере, в России пока невелика, что представляет собой вызов на будущее и в то же время направление для развития компаний. На фоне становления движения за экологичность появились экорейтинги фитнес-клубов, такие как рейтинг Экобюро GREENS, составляемый совместно со Всемирным фондом дикой природы (WWF). При их подготовке учитываются такие факторы, как наличие программы энерго- и водосбережения, экономия бумаги, отдельный сбор отходов и т.п.<sup>80</sup>. В связи с этим можно ожидать, что бизнес-игроки, применяющие ответственные практики, в будущем получат конкурентное преимущество на рынке.

# Йога-Практика

<http://www.yoga.ru>



**Сфера деятельности:** товары и услуги для спорта и здорового образа жизни

**Год создания:** 1997

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатели:** инициативная группа из числа ведущих преподавателей йоги Айенгара

**Генеральный директор:** Елена Ульмасбаева

**Финансовые показатели:** выручка — более 40 млн рублей (2013 год)

**Численность сотрудников:** н/д\*

*«Стоит ли глубоко погружаться в культуру Индии и философию йоги — индивидуальный выбор каждого ученика. Мы хотели создать максимально светский и в то же время технически правильный вид преподавания йоги»*

Максим Юшко, исполнительный директор «Йога-Практика»<sup>81</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Елена УЛЬМАСБАЕВА — директор Московского центра йоги Айенгара и руководитель сети YOGA PRACTIKA, автор статей и книг по йоге, главный консультант журнала Yoga Journal. С индийской культурой Елена познакомилась в 5 лет, и с тех пор этот интерес не угасал. Повзрослев, Елена Ульмасбаева увлекалась йогой и полностью посвятила себя практике. В советское время она работала в Научно-практическом центре

нетрадиционных методов оздоровления и принимала участие в организации визита гуру йоги Шри Б. К. С. Айенгара, который в 1989 году посетил Москву по официальному приглашению Минздрава и Госкомспорта СССР. Во время визита Елене удалось ближе познакомиться с этим учением и с его автором, а с 1990 года она стала преподавать йогу Айенгара самостоятельно.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Начав практиковать йогу еще до того, как она была официально разрешена (а это произошло в 1989 году), Елена Ульмасбаева и другие преподаватели не относились к своей деятельности как к бизнесу и долгое время распространяли учение, не имея какой-либо стратегии. Однако в период экономического кризиса 90-х годов у Елены и ее единомышленников помимо духовных появились и коммерческие цели, которые они реализовали путем открытия в 1997 году первого в Москве зала йоги. С этого момента их бизнес вырос и превратился в федеральную сеть центров йоги под брендом YOGA PRACTIKA, которая в настоящее время насчитывает более двадцати современных залов в Москве, а также центры в Казани и Нижнем Новгороде.

\* Здесь и далее - отсутствует публичная информация о численности сотрудников и/или финансовых показателях компании.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Несмотря на непопулярность йоги в СССР и ограниченность информации об этом учении, на высшем уровне советского руководства отмечался интерес к ее оздоровительным аспектам. В 1987 году Минздрав СССР отправил в Индию группу специалистов, задача которой состояла в изучении различных практик и направлений йоги. Из всего многообразия увиденного и проанализированного материала для дальнейшей работы и распространения в СССР был выбран метод обучения Института йоги Шри Б. К. С. Айенгара. Его сочли наиболее действенным, максимально адаптированным к нуждам западного человека, физиологически обоснованным и свободным от национальных и религиозных особенностей<sup>82</sup>. Для этих целей была создана Всесоюзная ассоциация йоги, однако ей не удалось сохранить единства, и в России стали возникать различные школы и направления йоги.

В то же время набирала обороты перестройка, подарившая россиянам свободу слова, вероисповедания и предпринимательства. Изменения происходили во всех сферах жизни, что способствовало росту популярности йоги среди населения. Во время одной из поездок Елены Ульмасбаевой в Индию Шри Б. К. С. Айенгар дал ей официальное разрешение на открытие в России центра его имени. Задуманное осуществилось в 1997 году, когда Елене и тогда еще начинающему преподавателю Александру Фурашову удалось открыть классы йоги, арендовав помещение в центре Москвы на Пятницкой улице. Никаких гарантий и стартового капитала у энтузиастов не было, и весь доход, полученный от занятий, последователи учения вкладывали в ремонт помещения. Однако со временем классы начали пользоваться большим спросом, и преподаватели йоги вытеснили других арендаторов, заняв всю площадь на Пятницкой. С 2000 года на фоне стабилизации экономической и политической ситуации в стране начался бум йоги, россияне стали больше заниматься спортом и приобщаться к здоровому образу жизни. Восточные практики вошли в программу практически всех фитнес-клубов страны. Все это привело к тому, что в 2003 году в центре Москвы открылось еще три центра «Йога-Практики», расширился ассортимент услуг и были запущены отдельные

классы для разной аудитории: англоговорящих, детей, пожилых и беременных.

В своей работе предприниматели сделали акцент на качестве преподавания, проводя жесткий отбор учителей. При этом, поскольку в России к преподаванию йоги долгое время не относились как к профессии, в стране наблюдался дефицит квалифицированных кадров. В 2003 году основатели «Йога-Практики» запустили преподавательский курс и сами стали готовить тренеров, часть из которых оставалась работать в центрах. С ростом популярности йоги и появлением на рынке разнообразных направлений возник ряд проблем. Так, «Йога-Практике» нередко приходилось сталкиваться с некорректным преподаванием в других школах, поэтому в 2007 году ее руководители создали региональную спортивную общественную организацию «Федерация "Йога-Практика"». Она выполняет социально ориентированные задачи, занимаясь развитием йоги в России, созданием единых стандартов качества подготовки и сертификации преподавателей йоги, а также разрабатывает методику эффективного и безопасного преподавания йоги для разных категорий практикующих.

Одним из факторов успеха «Йога-Практики» стало близкое расположение к клиентам — предприниматели открывали центры в жилых массивах. Для установления контакта с целевой аудиторией они развешивали объявления на стендах внутри домов, что оказалось дешево, но весьма эффективно. Кроме того, основатели компании сосредоточили внимание на оздоровительном эффекте йоги, не делая акцента на ее культуре и философии. Благодаря этому им удалось привлечь клиентов, которые не были заинтересованы в духовных практиках, но хотели вести здоровый образ жизни и с помощью йоги поддерживать себя в форме.

Расширяя пакет услуг, основатели «Йога-Практики» ориентировались как на индивидуальных, так и на корпоративных клиентов. Дополнительный доход стали приносить услуги массажа, консультации психолога и астролога, собственный онлайн-магазин высококачественных и безопасных товаров для занятий йогой, а также продажа франшизы на открытие студии под брендом

компании. На конец 2016 года разовый (паушальный) взнос составлял 570 тыс. рублей, а ежемесячная плата — 9500 рублей<sup>83</sup>. Свою деятельность Елена Ульмасбаева позиционирует не как бизнес, а как жизненную миссию и такого же подхода ждет от франчайзи.

По словам предпринимателей, в настоящее время миссия бренда YOGA PRACTIKA состоит в том, чтобы «улучшить качество жизни через осознанную практику естественных действий и процессов — движения, дыхания, питания, сна, взаимодействия с окружающим миром»<sup>84</sup>. Такая позиция импонирует многим жителям крупных городов, нередко находящим в йоге спасение от стресса. Опрос TNS Marketing Index, проведенный в 2014 году, показал, что упражнения практикуют 1,37 миллиона россиян старше 16 лет, то есть примерно 2,3% взрослого населения страны, и этот показатель продолжает расти<sup>85</sup>. Таким образом, за два десятилетия йога в России стала бизнесом с ежегодным оборотом в

41 млрд рублей с учетом стоимости занятий и без затрат на одежду, коврики и соответствующую литературу<sup>86</sup>.

В будущем можно ожидать дальнейшего смещения стилей и направлений йоги, поэтому владельцы «Йога-Практики» столкнутся с вызовом: поддаться тренду или остаться верными первоначальной традиции, сохранив уникальность компании, но потеряв часть клиентов, которым время от времени хочется пробовать новые виды физической активности. Кроме того, следует учесть, что с 2006 года число россиян старше трудоспособного возраста постоянно растет и по состоянию на 2013 год на 8,9 миллиона человек превышало число тех, кто еще не перешагнул этот порог, а значит, расширение программ для данной аудитории и включение в штат тренеров старшего возраста может стать конкурентным преимуществом на рынке преподавания йоги.

## I Love Running

<http://iloverunning.ru/>

**Сфера деятельности:** спорт и здоровый образ жизни

**Год создания:** 2012

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатели:** Максим Журило и партнеры — Ирина Московкина и Владимир Пасенунов

**Генеральный директор:** Ирина Московкина

**Финансовые показатели:** выручка — более 50 млн рублей (2015 год)

**Численность сотрудников:** 12 человек, не считая тренеров

*«Вокруг меня появлялось все больше людей, которые интересовались спортом. Но мало кто знал, как правильно начать тренировки, выбрать адекватные цели и подходящую экипировку»*

Максим Журило, основатель I Love Running<sup>87</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Максим ЖУРИЛО — основатель проекта I Love Running — родился 10 августа 1984 года, окончил факультет кибернетики Московского инженерно-физического института (МИФИ). Прежде он работал бизнес-тренером в компании Business Relations и повышал персональную эффективность своих клиентов<sup>88</sup>.

Проект I Love Running вырос из увлечения Максима бегом. Когда вес Максима стал приближаться к трехзначному числу, он решил привести себя в форму: начал самостоятельные тренировки и пробежал свой первый марафон. В итоге, став заядлым бегуном, он решил открыть школу бега.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Компани I Love Running была создана как школа обучения бегу, которая ставит перед каждым учеником конкретную цель: участие в полумарафоне или марафоне. Впоследствии в пакет услуг компании вошли курсы обучения плаванию, велоспорту и бегу на лыжах, подготовки к триатлону, а также платные видеоуроки и лекции. Компания создала уникальный продукт, поддерживающий стремление клиентов к спортивным достижениям. Помимо обучения спорту I Love Running предлагает встречи с интересными и успешными людьми (в основном из бизнес-сферы), которые также увлечены спортом. I Love Running не придерживается определенной стратегии устойчивого развития, однако выполняет социальную функцию — занимается популяризацией здорового образа жизни и продвижением массового спорта.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Компания I Love Running (ILR) была основана в период, когда в России наблюдался бурный рост интереса к занятиям спортом. Согласно статистическим данным, только за 2012 год,

год запуска ILR, число людей, занимающихся спортом на постоянной основе, выросло до 22,5% и составило порядка 32 миллионов человек (для сравнения: в 2008 году их было 22 миллиона)<sup>89</sup>.

Помимо роста фитнес-ниши в стране стала развиваться культура уличных тренировок и создания соответствующих обществ по интересам. С 2009 по 2014 год число россиян на международных марафонах выросло на 300%<sup>90</sup>. Основатель проекта Максим Журило уловил этот тренд, однако на собственном опыте понял, что занятия спортом, основанные только на желании быть здоровым и стройным, обычно малоэффективны, поскольку люди начинают тренировки, но быстро их бросают. В то же время при наличии конкретной цели, такой как участие в марафоне, тренировки становятся более регулярными, увлекательными и результативными. По мере роста интереса Максима к спорту все больше людей обращалось к нему за консультацией, и в 2012 году он основал школу обучения бегу. Его партнерами стали Ирина Московкина, бывшая коллега, и Владимир Пасекунов, однокурсник из МИФИ (каждому из них принадлежит по одной трети компании). Инвестиции составили порядка 100 тыс. рублей, на которые учредители сделали брендинг, презентацию, сайт, купили программное обеспечение и майки с логотипом<sup>91</sup>. Беговая школа не требовала стартовых инвестиций: тренерам платили из взносов учеников, летом занятия проходили в парках, а зимой предприниматели арендовали крытый манеж (также на поступления от учеников — на аренду уходило около 30% выручки)<sup>92</sup>. Через год выпускниками школы стали уже 500 человек.

Уникальность новой школы заключалась в том, что она предоставляла клиентам возможность подготовиться к участию в марафонах или полумарафонах, которые проходят в городах России и Европы, объединяя таким образом любовь к спорту и путешествиям. Туристические путевки оплачиваются отдельно. Подготовка осуществляется в достаточно короткий срок — 7 недель для полумарафона. В это время клиенту предлагаются как индивидуальные, так и групповые тренировки, обеспечиваются регулярный медицинский осмотр и мотивационная поддержка посредством мессенджеров, организуются встречи, на которых ученики знакомятся друг с другом и нередко даже устанавливают бизнес-контакты.

Основатели проекта сделали акцент на привлечении новичков, в то время как большинство других клубов проводили

профессиональные занятия. Максим Журило считает своими конкурентами бары и кинотеатры, предлагающие альтернативу спортивному времяпрепровождению, а также системы дистанционных подготовок, такие как «Циклон» или David Warden Coaching. ILR предъявляет строгие требования к преподавательскому составу: все тренеры должны иметь профессиональный опыт в своем виде спорта и профильное образование. Иногда тренеры ILR «уводят» учеников, предлагая самостоятельные тренировки, или открывают свои школы. Несмотря на это, повторить успех ILR еще никому не удалось, поскольку, по мнению Максима, их школа — это не только тренеры, но и среда, а также правильный менеджмент.

По мере расширения школы бега Максим Журило готовился к триатлону и искал хорошего тренера по плаванию, а не найдя, отправился в США обучаться по методике Total Immersion, которую придумал американский тренер Терри Лафлин. Вдохновившись достигнутым прогрессом, Максим решил внедрить эту методику в своей школе. В 2014 году он открыл курс I Love Swimming, предварительно отправив на обучение нескольких тренеров, включая своего отца. За успешным запуском школы плавания последовало открытие в 2015 году курсов велоспорта I Love Cycling, комплекса подготовки к триатлону I Love Triathlon и курсов обучения бегу на лыжах I Love Skiing.

В 2013 году из Санкт-Петербурга поступил первый запрос на франшизу, но предприниматели были не готовы к этому и обратились к немецким консультантам, которые помогли составить необходимый пакет документов. Впоследствии основатели проекта стали открывать представительства в других городах России, действуя по единой схеме: сначала запускали школу бега, а затем расширяли пакет услуг за счет других видов спорта. В настоящее время компания ежемесячно получает 30–40 заявок на открытие филиалов, однако открывает не более 10%. «Мы делим всех претендентов на четыре условных типа: пионер, предприниматель, бизнесмен и инвестор, — рассказывает Журило. — Самый подходящий нам типаж — пионер, человек, который будет развивать бег не за деньги, а по любви. Если человек никогда не бегал, мы предлагаем ему пробежать свой

первый полумарафон, понять, его это или нет, а после уже вернуться к нам»<sup>95</sup>. Открывая представительство, предприниматели дают право на использование бренда, делятся всеми технологиями запуска программ, а также предоставляют постоянную онлайн-поддержку через специальную IT-систему компании и проводят регулярные сессии, чтобы школы в регионах держали планку имиджа основной школы.

Таким образом I Love Running стала одной из самых популярных в России сетей беговых клубов, курсы которых охватывают 5 видов спорта, а годовая выручка (по данным за 2015 год) превышает 50 млн рублей. В сети школ работают 33 филиала, в том числе отделения в Риге, Алма-Ате и Дубае. По словам Максима, их ученики — это в основном люди от 25 до 35 лет, успешные профессионалы<sup>94</sup>. Помимо индивидуальных клиентов предприниматели делают ставку на корпоративных, в число которых входят банки, аудиторские компании, IT-фирмы, а также международные корпорации, такие как Philips и Shell. Иногда организации финансируют обучение сотрудников, оплачивая часть тренировок. Система программ школы выстроена таким образом, что около 40% учеников возвращаются, желая достичь новых целей (им предоставляется

скидка в 15%, а пришедшим в третий раз — 30%)<sup>95</sup>. Нередко клиенты переходят от одного вида спорта к другому.

По объему выручки компания рассчитывает достичь показателя в 1 млн долл. США (по новому курсу). Кроме того, в ее планах международная экспансия: для иностранных франчайзи паушальный взнос составляет 4 тыс. долл. США, а ежемесячный платеж — 250 долл. В перспективе основатели ILR рассчитывают также на сотрудничество с государством: «У нас социально полезный проект. Отчасти мы делаем работу властей. И будем делать ее еще лучше, если они захотят нам помочь, например инфраструктурой»<sup>96</sup>, — говорит Максим Журило. Поддержка государства, сотрудничество с международными и локальными производителями спортивных товаров, а также организация большого числа марафонов в регионах России могли бы положительно отразиться на развитии бренда I Love Running. В то же время с учетом соревновательного характера предлагаемых видов спорта геймификация бизнеса могла бы стать конкурентным преимуществом для компании, а также повысить мотивацию клиентов, которые получают возможность в интерактивном режиме сравнивать свои достижения с достижениями других участников группы.

# СЕРТИФИЦИРОВАННЫЕ ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ

## Международные тенденции

Сельское хозяйство и пищевая промышленность — ключевые отрасли, позволяющие удовлетворить базовую потребность людей в пище. По оценкам экспертов, к 2025 году число жителей планеты достигнет 8,5 миллиарда человек. Необходимость прокормить растущее население в условиях постоянного истощения природных ресурсов, а также загрязнения почв и воды в результате сельскохозяйственной деятельности привело к пересмотру существующей модели производства и к постепенному отказу от интенсивных методов ведения сельского хозяйства.

Сложившиеся предпосылки — в дополнение к социальной значимости отрасли, от которой прямо и косвенно зависит благосостояние более 2,5 миллиарда сельских жителей<sup>97</sup>, — стали основой для формирования комплексной концепции устойчивого сельского хозяйства. Эта концепция подразумевает совершенствование системы производства за счет рационального использования природных ресурсов, минимизации воздействия на окружающую среду, а также создания достойных условий труда по всей производственной цепочке.

Под влиянием этого тренда и в условиях повышения информационной прозрачности к производителям стали предъявлять все более строгие требования, которые касаются не только качества продукции, но и прослеживаемости всех цепочек поставок. Глобализация и рост конкуренции на рынке обусловили необходимость разработки и внедрения стандартов, которые позволили бы создать эффективный механизм оценки качества продукции и регламентировать весь производственный цикл. В свою очередь, наличие сертификатов и маркировок, подтверждающих соответствие продукции и технологических процессов установленным нормам, стало важным элементом дифференциации. Производители, прошедшие сертификацию, могут получить преференции как на сырьевом рынке (со стороны крупных компаний-переработчиков), так и на рынке конечной продукции (со стороны потребителей). В результате описанных преобразований и под влиянием целого ряда смежных трендов на рынках продуктов питания сформировались отдельные ниши сертифицированных товаров.

Одним из ярких примеров формирования и активного развития такой ниши стало **производство органической продукции**. Уже сегодня объем мирового рынка органических продуктов питания составляет порядка **125 млрд долл. США**, а с ежегодным прогнозируемым

ростом в среднем **на 15,5% к 2020 году он увеличится примерно до 212 млрд долл. США<sup>98</sup>**.

В качестве фактора роста рынка органического продовольствия выступает не только переход производителей на более щадящие методы ведения сельского хозяйства, но и необходимость в удовлетворении потребительского спроса, характер которого постоянно меняется — в частности, на фоне усиления акцента на ЗОЖ. Распространение малоподвижного образа жизни и повышение уровня заболеваемости в результате активного переселения людей из сельской местности в города постепенно привели к осознанию того, что бережное отношение к своему здоровью — залог общего благополучия. Потребители начинают все активнее следить за собой и пересматривают свои пищевые предпочтения, включая в рацион больше натуральных и экологически чистых продуктов.

Согласно общепринятому определению, термин «органический продукт» не просто подразумевает натуральность, но и предполагает, что продукт произведен, переработан и упакован в соответствии со стандартами, соблюдение которых контролируется государственной или частной лицензионной организацией. Поданным Международной федерации органического сельского хозяйства (IFOAM), **органическое сельское хозяйство сегодня практикуется в 172 странах**, из которых более чем в 80 странах производство органических продуктов питания законодательно регулируется<sup>99</sup>. В число наиболее узнаваемых систем сертификации входят европейская Euro Leaf («Евролист»), американская USDA Organic, финская Luomu, немецкая Bioland и французская Agriculture Biologique. Все они предъявляют исключительно высокие требования к производству органической продукции.

Тренд ЗОЖ повлиял и на формирование еще более узкоспециализированных ниш в сфере производства продуктов питания, например, **ниши вегетарианских продуктов**. Международный товарный знак Vegan гарантирует, что при производстве продукта не использовались компоненты животного происхождения. Одной из самых «молодых» ниш стало **производство функциональных продуктов питания**, которые уже сегодня

сертифицируются такими организациями, как NSF International и Functional Food Center.

Помимо ниш, направленных на удовлетворение спроса со стороны ответственных потребителей, следящих за своим здоровьем, стала развиваться и ниша сертифицированной профессиональной продукции, самую большую долю в которой занимает продукция для мусульман. По традиции производство халяльных продуктов представляет собой целый ритуал со множеством правил и строгих требований на протяжении всей технологической цепочки. Раньше у людей, живущих в сельской местности, не возникало сложностей с отслеживанием правильности производства, поскольку оно либо было собственным, либо располагалось в непосредственной близости от дома. Однако по мере глобализации и урбанизации остро встал вопрос обеспечения населения, в том числе немусульманских стран, соответствующим питанием. В настоящее время наблюдается динамичное развитие ниши сертифицированных религиозных продуктов питания. По оценкам экспертов, в 2015—2016 годах **доля халяльного продовольствия на общемировом рынке составляла 17%, а к 2020 году общий объем мирового рынка может увеличиться до 1,6 трлн долл. США и превысить 20% всего рынка продуктов питания<sup>100</sup>**. Такой бурный рост, помимо усиления тенденции к профессиональной и национальной самоидентификации, объясняется укреплением в сознании обычного потребителя идей здорового питания. Сегодня спрос формируют не только 1,6 миллиарда мусульман, но и широкий круг потребителей, не имеющих отношения к исламу. Для них халяль — это прежде всего качественная и безопасная продукция.

Кроме ниши сертифицированной органической и профессиональной продукции стоит выделить отдельную нишу продуктов питания, произведенных в соответствии со стандартами **«справедливой торговли» (Fair Trade)**. Предпосылками для ее развития стали рост свободной торговли и необходимость установления справедливых торговых отношений — в частности, с развивающимися странами, где детский труд и высокая смертность среди рабочих считаются скорее нормой, чем исключением. Современные принципы справедливой торговли с этими странами были

сформулированы лишь в 70х годах прошлого века на конференции ООН по торговле и развитию. Сегодня система сертификации и маркировки Fair Trade, созданная в 2002 году Международной организацией маркировки справедливой торговли, используется более чем в 50 странах. Производителям она помогает оптимизировать условия работы, а покупателям дает возможность отслеживать происхождение товара, убеждаясь в том, что он приносит выгоду производителям и контрагентам вдоль всей цепочки поставок. Рынок продукции Fair Trade сосредоточен в 19 странах, включая США, Германию, Швейцарию, Великобританию и Нидерланды, где данное направление

пользуется наибольшей популярностью. При этом, несмотря на усиление тренда, мировой объем продаж таких продуктов все еще крайне мал и, по разным оценкам, составляет **менее 0,1% всех продуктов питания**<sup>101</sup>.

Появление и развитие ниш сертифицированных продуктов питания сформировало предпосылки для преобразования привычной модели производства и распределения продуктов питания — в частности, привело к пересмотру продуктовых портфелей традиционными промышленными компаниями, к появлению нишевых игроков, а также к развитию новых форм реализации готовой продукции.

ТАБЛ. 5 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ НИШИ СЕРТИФИЦИРОВАННЫХ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ

Параметр	Традиционные продукты питания	Сертифицированные продукты питания
<b>Методы ведения сельского хозяйства</b>	Интенсивные и экстенсивные методы	Щадящие методы, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду
<b>Цепочки поставок</b>	Поиск наиболее выгодных условий, отсутствие прозрачности	Предъявление высоких требований к поставщикам в соответствии с принципами устойчивого развития
<b>Реализация продукции</b>	Локально (Local)	Глобально с локальным акцентом на предпочтениях потребителей (Glocal)
<b>Сертификация</b>	Нет	Есть
<b>Качество продукции</b>	Слабо управляемое	Отвечает строгим требованиям рынка, управляемое

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

Динамичное развитие спроса на сертифицированные товары способствовало прежде всего **пересмотру моделей производства продуктов питания** со стороны крупного бизнеса. Сегодня многие транснациональные производители продуктов питания включают в свой портфель новые линейки продукции, отвечающие запросам потребителей. Например, крупнейшая американская компания по выпуску консервированных супов Campbell приобрела компанию Plum Organics, производящую органические продукты детского питания, а компания Barilla, итальянский производитель пищевых продуктов, организовала поставку органической пасты на французский рынок.

Крупные транснациональные компании не могли обойти вниманием и растущий спрос на халяльную продукцию. Все больше известных производителей осознают, насколько важно проявлять максимальную чувствительность к специфическим местным предпочтениям. Одним из ярких примеров стала компания Nestle, которая на 85 из 456 своих фабрик производит еду для мусульман. По данным на 2014 год, оборот одного только главного халяльного подразделения холдинга, расположенного в Малайзии, составил более 1 млрд долл. США<sup>102</sup>.

Помимо прочего спрос на сертифицированную продукцию стал драйвером **развития нишевых производителей**, запускающих бизнес «с нуля», что особенно актуально для рынка органической продукции, которую сложно производить в промышленном масштабе.

Новые игроки не только развивают отдельные нишевые производства, но и приходят из смежных отраслей. Например, торговые сети начинают запускать собственное производство и выводить продукты под своим брендом. Такая модель свойственна многим европейским торговым сетям, таким как Sainsbury's и Tesco в Великобритании и Migros в Швейцарии (с 1995 года она представляет продукцию под собственной маркой Migros Bio).

Розничная торговля также активно реагирует на изменения ситуации на рынке, развивая **новые разнообразные формы реализации сертифицированной продукции**, которые открывают прямой доступ к потребителю. В

традиционных сетевых магазинах все чаще можно увидеть специализированные отделы и стенды. На международных рынках почти половина объема органических продуктов реализуется через сети и супермаркеты (среди самых ярких примеров можно назвать крупнейшие американские сети Walmart и Kroger.). В число наиболее активных рынков, где развивается ниша продуктов с маркировкой Fair Trade, входит Великобритания. Так, в 1994 году сеть супермаркетов Co-operative впервые в стране представила на своих полках такую продукцию, а в 2000 году разработала собственную марку, соответствующую требованиям справедливой торговли<sup>103</sup>. Несмотря на все трудности реализации, с которыми ритейл сталкивается на раннем этапе развития сертифицированной продукции узкой направленности, сегодня наблюдается очевидный сдвиг от хаотичного формирования ассортимента к более системному подходу. Этому процессу способствует осознание того, что наличие сертифицированных продуктов питания делает магазины более привлекательными в глазах потребителей и отражает лояльность к покупателям.

Помимо отделов в сетевых супермаркетах, появляются и **специализированные торговые точки**: фермерские рынки, экомаркеты, магазины кошерных продуктов и халяльные универмаги. На международном уровне примерами могут служить Whole Foods, Trader Joe's и Sprouts Farmers Market. Отдельные производители запускают онлайн-продажу своей продукции. К их числу относятся американская компания Organic Eden Foods Inc., предлагающая органическую, халяльную и вегетарианскую продукцию, и компания Equal Exchange, которая выпускает продукцию с социальной миссией и маркировкой Fair Trade. Фирменные магазины открываются и при производствах. Появление новых форматов связано с ростом концентрации производителей в регионе, а также с необходимостью сокращения цепочки поставок «от поля до прилавка». Во-первых, это снижает производственные издержки, а во-вторых, способствует выстраиванию доверительных отношений с потребителями, для которых соотнесение продукта с деятельностью местных фермеров может стать определяющим фактором при покупке.

Сегмент HoReCa также претерпевает значительные изменения. Среди крупных

игроков на рынке общественного питания наблюдается тенденция к расширению товарной линейки и адаптации меню в соответствии с местными предпочтениями. Например, у такого гиганта отрасли, как McDonald's, в Израиле сегодня открыто более 30 кошерных ресторанов, где, несмотря на стандартизацию на мировом уровне, меню разрабатывается с учетом местных особенностей и желаний потребителей. Развитие ниш сертифицированных продуктов также привело к появлению новых точек питания, которые построили операционную модель на блюдах, приготовленных из сертифицированных продуктов. Один из ярких международных примеров — американский ресторан Nora, где меню на 95% состоит из органических продуктов. Ресторан стал первым в истории заведением, прошедшим сертификацию Oregon Tilth, крупнейшего частного лицензионного органа в США. На данный момент подобные случаи сертификации целых ресторанов и кафе можно считать лишь отдельными признаками изменений на рынке. Многие рестораны делают первые шаги и чаще всего включают в меню единичные позиции, что позволяет охватить конкретную аудиторию и выделиться на фоне конкурентов.

## Развитие ниш сертифицированных продуктов питания в России

В условиях проведения государственной политики, ориентированной на насыщение внутреннего рынка товарами собственного производства и укрепление конкурентных позиций на внешних рынках, **Россия может стать одной из наиболее перспективных стран для развития ниш сертифицированных продуктов питания.** Однако в отличие от зарубежных стран, где рост спроса на сертифицированные продукты во многом объясняется значительной поддержкой на государственном уровне, в России ни в одной из перечисленных ниш еще не сложилось полноценной регламентирующей системы, что значительно ограничивает их развитие.

Например, несмотря на существующий потенциал, в сфере производства органической продукции Россия отстает от развитых стран на 15–20 лет. **В 2016 году объем российского рынка органических продуктов питания составил 150 млн долл. США, или 0,2% от общего объема рынка пищевой продукции в стране, из которых почти 85% приходится на импорт**<sup>104</sup>. Отсутствие регулирующей базы — одно из основных препятствий для развития ниши.

За последние десятилетия Россия предприняла несколько попыток обеспечить развитие органического рынка. Впервые сертифицированная органическая продукция стала производиться и импортироваться в середине 1990–2000х годов. Тем не менее первые экорынки, такие как «Рыжая тыква», где были представлены сертифицированные зарубежные продукты, не нашли своего покупателя. В отсутствие прозрачной и понятной системы сертификации недобросовестные производители незаконно использовали экомаркировки, повышая цены на 20–30%, что вызывало недоверие со стороны покупателей. Несмотря на положительную динамику, даже сегодня лишь 10% населения России проявляют стабильный интерес к такой продукции. Данная покупательская аудитория сосредоточена в основном в торговых сетях премиум-класса, таких как «Зеленый перекресток», «Глобус Гурмэ» и «Азбука вкуса», где доля органической продукции может достигать по отдельным позициям 30–40%<sup>105</sup>.

В условиях отсутствия государственного регулирования на рынке органической продукции стали появляться добровольные системы сертификации. Из всех немногочисленных отечественных маркировок международное сообщество признает только «Листок жизни. Органик» — систему, разработанную в 2007 году НП «Экологический союз». Первым предприятием, прошедшим сертификацию по системе «Листок жизни. Органик», стала ленинградская экоферма «Алеховщина». На данный момент на сайте союза указано всего пять фермерских хозяйств, которые отмечены экомаркировкой «Листок жизни». Лишь в 2015 году произошли значительные сдвиги в законодательной базе: был принят национальный стандарт на органическую продукцию, который стал

первым официальным нормативно-правовым документом в этой сфере. Кроме того, в правительство был внесен на рассмотрение проект федерального закона «О производстве органической продукции», однако пока он находится на этапе доработки.

Развитие рынка органической продукции дало стимул к созданию множества нишевых производств, владельцы которых смогли распознать новые бизнес-возможности, открывшиеся с изменением потребительских предпочтений. И если на развитых зарубежных рынках нишевые хозяйства с именными брендами давно стали нормой, то в России такая практика получила активное распространение лишь на фоне введенного продуктового эмбарго и акцента государства на стимулировании внутреннего производства. Роль отдельных хозяйств (в частности, небольших) значительно усилилась, фермеры получили дополнительные возможности для выхода на рынки сбыта. Кроме того, в результате развития в стране рынка органической продукции стали появляться рестораны быстрого питания, ориентированные на потребителей, которые следят за своим здоровьем.

Рынок сертифицированной халяльной продукции также находится на этапе формирования. С учетом общей численности мусульман в стране его совокупный потенциал оценивается в диапазоне от 1,5 до 3 трлн рублей<sup>106</sup>, что определяет Россию как быстрорастущий рынок. Выход в данную нишу дает компаниям возможность снизить конкурентную нагрузку, а сертификация не только открывает доступ на рынок, но и расценивается как дополнительный маркетинговый ход, который позволяет расширить аудиторию и лишней раз заявить о себе потенциальному потребителю.

В отличие от ниши органической продукции, где основной объем выпуска приходится на небольшие предприятия, производство халяльной продукции стало самостоятельным направлением бизнеса и для многих ведущих российских агрохолдингов. Например, для «Черкизово» и «Мираторга» одним из основных стимулов к развитию халяльного сегмента была возможность освоить растущие экспортные рынки.

Ключевым шагом к становлению рынка халяльной продукции в России стало введение специальных стандартов — например, «Халяль-ППТ-СМР» Совета муфтиев России. Помимо этого, при региональных духовных управлениях мусульман начали создаваться комитеты и центры по разработке общих требований к производству, хранению, транспортировке и реализации халяльной продукции. Сегодня в России в соответствии с требованиями халяля работают более 300 предприятий, однако лишь часть из них имеет сертификаты.

Ниша продуктов питания, произведенных на внутреннем рынке в соответствии с принципами справедливой торговли, в России отсутствует. Одним из объяснений может служить тот факт, что продукция Fair Trade — это прежде всего такие сырьевые товары, как чай, кофе, какао-бобы и т. п., которые в большинстве своем импортируются в Россию крупными транснациональными компаниями. В то же время получение маркировки небольшими российскими предприятиями пока можно считать, скорее, исключением.

В целом, несмотря на наличие барьеров для развития представленных ниш, можно выделить ряд общих факторов, которые будут способствовать этому процессу. Во-первых, это создание регламентирующей базы и разработка стандартов, позволяющих повысить прозрачность на рынке и завоевать доверие потребителей. Во-вторых, это усиление социальной сознательности потребителей и продвижение здорового образа жизни. Ключевую роль в данной сфере может сыграть просветительская работа и рост общей осведомленности. Это важно не только для массовой аудитории, но и для компаний: повышение уровня знаний и компетенций производителей и других участников рынка станет существенным фактором развития ниш. Не менее важен и акцент на совершенствовании инфраструктуры и упрощении доступа производителей, особенно небольших хозяйств, на рынки сбыта; а также разработка инструментов финансирования и предоставление преференций для производителей, которые прошли или планируют пройти сертификацию, что станет дополнительным экономическим стимулом для компаний.

# LavkaLavka

<http://lavkalavka.com/>

**Сфера деятельности:** продажа натуральных продуктов

**Год создания:** 2009

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатели:** Борис Акимов, Александр Михайлов, Василий Пальшин

**Генеральный директор:** Александр Михайлов

**Финансовые показатели:** выручка — 250 млн рублей в год (2014 год)

**Численность сотрудников:** 53 человека (2013 год)

*«Я уверен, что кооперация — это основа устойчивого развития сельского хозяйства и — шире — огромных сельских территорий страны. Превратить малую семейную ферму в системного поставщика городского жителя может только кооператив»*

Борис Акимов, со-основатель LavkaLavka<sup>107</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Борис АКИМОВ – художник, музыкант, кандидат философских наук, главный идеолог проекта и творческий директор онлайн-журнала LavkaLavka. До запуска проекта LavkaLavka Борис работал журналистом в «Афише» и проекте «Сноб». В 2013 году он открыл собственное фермерское хозяйство. Борис вошел в число финалистов международного конкурса «Предприниматель года — 2015» в России.

Александр МИХАЙЛОВ — генеральный директор компании, в прошлом специалист по IT. Родился в 1976 году в Ульяновске, с 1993 года живет в Москве.

Окончил МГУ им. М. В. Ломоносова, факультет ВМиК (1993–1998 годы), а также Высшую школу международного бизнеса, курс MBA (2004–2006 годы). До прихода в компанию занимался автоматизацией кредитных организаций и различными интеграционными проектами.

Василий ПАЛЬШИН отвечает за продажи и развитие проекта LavkaLavka. Он родился в Южно-Сахалинске и окончил Ленинградский институт точной механики и оптики (ЛИТМО). До проекта LavkaLavka работал представителем компании по производству молодежной одежды.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

LavkaLavka — уникальный проект, объединяющий множество бизнес-направлений: фермерские магазины, рестораны русской кухни, гастрономическую студию, образовательную платформу и другие виды деятельности. В целом проект решает важные социальные задачи, включая развитие фермерского рынка, возрождение гастрономических традиций и популяризацию концепции здорового питания в России. Якорное направление деятельности в рамках проекта — фермерский кооператив, который специализируется на объединении местных малых и средних экохозяйств. Его бурное развитие началось на фоне динамичного роста спроса на натуральные фермерские и органические продукты питания. Сегодня в состав кооператива входят более 150 хозяйств. Продукцию кооператива выбирают десятки тысяч покупателей, и с каждым годом их становится все больше.



## ОПЫТ КОМПАНИИ

Проект LavkaLavka был запущен весной 2009 года в Москве тремя друзьями — Борисом Акимовым, Александром Михайловым и Василием Пальшиным — и начинался как сервис по доставке фермерских продуктов. Основатели называли себя «гастрономическими энтузиастами». В поисках вкусных и натуральных продуктов для себя и своих семей они ездили по хозяйствам и общались с фермерами, а затем рассказывали свои истории в специально созданном блоге в «Живом Журнале». Именно в онлайн-пространстве основатели увидели интерес и получили первые отклики от потенциальных потребителей фермерских продуктов. Общение с фермерами и читателями блога привело к созданию в 2010 году онлайн-магазина. Фермеры получали поддержку от трех основателей, а покупатели могли заказать через сайт доставку деревенской продукции прямо на дом.

Позднее основатели решили систематизировать работу с отдельными хозяйствами и создать кооператив, который, с одной стороны, регулировал бы интересы фермеров и предоставлял различные преференции (финансовую помощь, юридические и бухгалтерские консультации, PR-поддержку), а с другой — служил площадкой для непосредственного общения с потребителями.

Примечательно, что на тот момент подобной организованной структуры, объединяющей малых и средних фермеров и потребителей, в России не существовало. Не было и отдельного сегмента российских фермерских продуктов — полки магазинов были заполнены продукцией иностранного производства. Культура потребления также еще не сформировалась, поэтому первоначально предприятие LavkaLavka, работающее в такой узкой нише, воспринималась обществом с подозрением, вплоть до навешивания ярлыка «секта». Сами основатели относились к такой репутации спокойно и продолжали вкладывать силы и ресурсы в развитие проекта, глубоко убежденные в правильности своего дела<sup>108</sup>.

Впоследствии, на волне санкций, ситуация кардинально изменилась, и LavkaLavka оказалась в авангарде. Акцент государства на развитии внутреннего производства стимулировал

значительный интерес к сельскому хозяйству и пищевому сектору со стороны инвесторов, а также бизнесменов из других сфер, увидевших новые привлекательные рыночные возможности. К тому моменту LavkaLavka, зарекомендовавшая себя как узнаваемый бренд и площадка, где производители могут получить необходимую поддержку, отметила приток новых членов кооператива.

Тем не менее выстроить эффективную операционную деятельность и устойчивую бизнес-модель у основателей получилось не сразу. Взаимодействие с малыми и средними хозяйствами имеет свою специфику: нестабильность поставок, некалиброванные продукты, отсутствие документов и сезонные факторы — все это создавало серьезные препятствия для осуществления гарантированных поставок качественной продукции.

Далеко не каждый фермер мог вступить в кооператив. Обязательным условием стало прохождение проверки производственных процессов, условий содержания и качества кормов для скота, удобрений для растений и т. д. для дальнейшего получения экосертификата. С учетом европейского опыта оценки продукции были разработаны внутренний стандарт и собственная система экологических норм ведения сельского хозяйства — LavkaLavka. Экспертиза. По заявлению руководства LavkaLavka, высший уровень сертификации соответствует самым строгим международным стандартам. Сегодня LavkaLavka является участником Международной федерации органического сельского хозяйства – IFOAM. Такая тщательная индивидуальная проверка каждого поставщика позволила отслеживать происхождение продукции, предоставлять гарантии качества и формировать устойчивую модель работы кооператива.

В отличие от многих других компаний, LavkaLavka открыто публикует информацию о ценовой политике. По словам основателей, конечная цена продукта состоит из выручки фермера в размере 50–70% и кооператива (30–50%). Свою часть доходов кооператив тратит на логистику, хранение, аренду, операционные расходы и развитие. В итоге наценка составляет порядка 100%<sup>109</sup>.

Работа с потребителями также имела свои особенности — в целом покупатели недоверчиво относились к «фермерской» продукции. Ценовая категория таких продуктов относительно высока, поэтому первоначально целевую аудиторию компании составляли обеспеченные горожане, уделяющие внимание правильному образу жизни. Они делали выбор в пользу свежей и качественной продукции и были готовы платить за нее премию. Но чтобы российские фермерские продукты могли успешно конкурировать с импортными аналогами и стали привлекательными для массового потребителя, требовался принципиально новый подход к выстраиванию отношений с целевой аудиторией.

В процессе решения этой задачи основатели сделали ставку на прозрачность, персонализацию и силу личных фермерских брендов. Для покупателя все большее значение приобретало не только получение высококачественного продукта, но и понимание предыстории его производства. Сегодня на каждом товаре, представленном в LavkaLavka, помимо общего зонтичного бренда указаны имена фермеров и конкретные хозяйства. Успешное «продвижение» фермеров стало возможным благодаря активному применению различных PR-инструментов. LavkaLavka практически не дает прямой рекламы — более 40% клиентов узнают о компании через «сарафанное радио». Кроме того, компания развивает свою онлайн-газету, активно использует социальные сети и собственный сайт, где у каждого фермера есть своя страница с историями, фотографиями, видео и отзывами. Такой подход позволил не только выстроить доверительные отношения «фермер — покупатель», но и создать своего рода моду на фермерство.

При развитии системы реализации продуктов основатели руководствовались принципом максимальной диверсификации и создания форматов, которые позволяют не только предоставить стабильный рынок сбыта, но и «подружить» потребителя с фермером. Первоначально для этих целей использовалась интернет-платформа. Удостоверившись в ее успехе, команда основателей решила испытать свои силы в офлайн-режиме. В августе 2013 года на Патриарших прудах в Москве был открыт первый фермерский магазин. Следующим направлением развития стало открытие

ресторанного бизнеса. Сегодня такие рестораны, как LavkaLavka в Москве и партнерские проекты «Марк и Лев» в Тульской области и на Рублевке, входят в число наиболее востребованных мест, специализирующихся на аутентичной русской кухне из органических и фермерских продуктов. Одним из знаковых событий в развитии новых форматов стал запуск в декабре 2015 года первого кооперативного фермерского рынка. Он был открыт в сотрудничестве с IKEA Centres Russia на территории торгового комплекса «МЕГА Химки» и объединил на одной площадке более 60 сертифицированных фермерских хозяйств, охватив широкую аудиторию потребителей.

Доверительные отношения с членами кооператива и покупателями позволили перейти к формату привлечения средств через краудфандинг. Покупатели инвестировали в необходимое фермеру производство или оборудование и через определенное время получали вложенную сумму в другой «валюте» — в виде свежих продуктов. Одним из недавних ярких примеров может служить магазин в Москве, открывшийся благодаря персональным инвестициям фермеров и покупателей в размере 4,5 млн рублей. А на открытие рынка в «МЕГА Химки» удалось привлечь почти 100 млн рублей. В целом такая модель позволяет компании оставаться финансово независимой от банков и инвестиционных фондов.

В настоящее время LavkaLavka — один из самых узнаваемых брендов на рынке. Он прочно ассоциируется с фермерской продукцией и широко признан как фермерами, так и потребителями. В 2015 году в кооператив входили более 150 малых сельхозпроизводителей (в 2014 году — 100, а в 2013-м — всего несколько десятков).

LavkaLavka стала своего рода «законодателем мод» в фермерском сегменте. Созданный ею тренд подхватили новые игроки. Так, начали развиваться сервисы по продаже продуктов по подписке, был реализован ряд проектов в смежных областях, включая специализированные рестораны и разнообразные точки продаж. Кардинальные перемены наблюдаются и в существующих цепочках поставок: не только члены кооператива, но и другие частные хозяйства и отдельные фермеры получили возможность выставить свои товары на полках магазинов;

торговые сети стали создавать специальные отделы фермерской продукции. Всего десять лет назад это сложно было даже представить.

Вместе с тем, несмотря на положительную динамику, рынок органической и фермерской продукции еще только развивается. Дальнейший рост во многом зависит от государственной поддержки малых и средних форм хозяйствования, а также от эффективных мер в отношении менее качественных китайских аналогов. Несовершенная система сертификации органических продуктов в России и необходимость усиления механизмов контроля за качеством и условиями работы фермеров также создают определенные вызовы для рынка в целом и LavkaLavka в частности. Вместе с прочими игроками на рынке основатели проекта прилагают усилия для решения этих и других потенциальных проблем.

В планы создателей LavkaLavka входит дальнейшее развитие фермерских рынков по всей России, в том числе в сотрудничестве с крупнейшими торговыми центрами. Активно развивается сеть фермерский кафе-ресторанов. На территории Заокского района Тульской области планируется построить фермерский кластер, который будет представлять собой комплекс объектов для производства, хранения и реализации продукции фермерских хозяйств. Параллельно идет активная работа над проектом по созданию производственного кластера в Териберке, Мурманской области: там хотят построить солеварню и большой цех по переработке ягод, грибов и других даров тундры. Кроме того, LavkaLavka планирует продолжать международную экспансию и выйти на рынок США и Европы, для начала попробовав представить ограниченный набор продуктов, таких как ягоды и орехи.

# АгриВолга

<http://agrivolga.ru/>



**Сфера деятельности:** производство и продажа продуктов питания (натуральной продукции)

**Год создания:** 2007

**Начало деятельности:** Угличский район, Ярославская область

**Основатель:** Сергей Бачин

**Генеральный директор:** Владимир Шаханов

**Финансовые показатели:** н/д

**Численность сотрудников:** более 1000 человек

*«В какой-то момент [мы] осознали, что питание в нашей стране недостаточно качественное, а чаще — просто посредственное. На Западе существует сектор органического питания, которого нет у нас. Нет и осознания, что существуют экологически чистые продукты, что есть целая философия производства и потребления неиндустриальной продукции. Поэтому мы решили взяться не просто за сельское хозяйство, а за развитие этого сегмента»*

Сергей Бачин, Председатель совета директоров группы компаний «Агранта»<sup>110</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Сергей БАЧИН — владелец сельскохозяйственного холдинга «АгриВолга». Сергей с отличием окончил физический факультет Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, имеет степень MBA Университета Хартфорда в США.

Кроме того, он занимает посты председателя совета директоров группы компаний «Агранта», президента девелоперской компании «ПрофЭстейт» и председателя Комиссии РСПП по агропромышленному комплексу.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Холдинг «АгриВолга» — один из ключевых активов многопрофильной группы компаний «Агранта». Он объединяет 15 хозяйств по производству продуктов питания под брендами «Угличе Поле», «Из Углича» и «Угличские колбасы», включая органическую продукцию. «АгриВолга» входит в число немногих компаний, которые служат примером крупного сельскохозяйственного бизнеса, занимающегося нишевым производством органической продукции. На рынке, где выпуск органических продуктов сосредоточен в основном в небольших фермерских хозяйствах, компании удалось сделать органический бренд «Угличе Поле» одним из самых узнаваемых в России.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

«АгриВолга» была создана Сергеем Бачиным 10 лет назад (в 2007 году) как сельскохозяйственное направление группы компаний «Агранта». Ее цель заключалась в производстве органических

продуктов питания. Еще до запуска компании Сергей столкнулся с дефицитом качественных и натуральных продуктов для ресторанов, открывающихся в рамках девелоперских

проектов — в частности, строительства курортной зоны в Ярославской области. Чтобы обеспечить поставки в собственные точки общественного питания, группа компаний приобрела непрофильный на тот момент актив в виде фермы по производству мясной и молочной продукции. Дальнейшее развертывание бизнеса происходило на волне формирующегося тренда здорового питания и повышения интереса потребителей к органической продукции. Именно на органическом производстве и было решено сделать ключевой акцент в работе новой компании. При этом руководство учитывало особенности молодого рынка органической продукции и действовало аккуратно и последовательно — как в производстве, так и в создании сбытовой сети, постепенно укрепляя конкурентные позиции.

Благодаря ресурсам материнской компании «Агранта» «АгриВолга» получила значительное преимущество по сравнению со многими другими небольшими игроками на рынке, которые начинали бизнес в области органического сельского хозяйства. Прежде всего компания могла позволить себе значительные инвестиции в приобретение активов и создание производственных мощностей. Так, на первоначальной стадии развития в «АгриВолгу» было вложено более 1,2 млрд рублей с горизонтом окупаемости в 10–15 лет<sup>111</sup>. Кроме того, как часть крупной многопрофильной компании «АгриВолга» могла использовать земли, непригодные для реализации строительных проектов и в то же время подходящие для сельскохозяйственных нужд.

Производство организовали в Угличском районе Ярославской области. Выбор региона был не случаен — компания учла несколько факторов, важных для производства органической продукции: отсутствие большого количества насекомых, позволяющее избежать применения химикатов, а также благоприятный климат и хорошее состояние почвы для достижения высокой урожайности.

Помимо выбора региона требовалось выстроить технологические процессы, которые обеспечивали бы соответствие всем стандартам качества и производственным требованиям. С самого начала «АгриВолга» делала ставку на передовые технологии и инновации.

Например, в молочном производстве она первой в России внедрила технологию розлива и фасовки продукта непосредственно на ферме. Кроме того, компания стала придерживаться принципа свободного выпаса и беспривязного содержания животных — одного из условий ведения органического сельского хозяйства. Жесткий производственный контроль позволил обеспечить высокое качество конечной продукции и соответствие стандартам органического производства.

Сначала «АгриВолга» производила органическое молоко, затем стала заниматься производством и переработкой говядины и баранины, а сегодня представляет широкую линейку товаров, включая разнообразные молочные продукты, мясные изделия, яйца и овощи. Такое последовательное наращивание доли органических продуктов в портфеле позволило компании успешно выйти на российский органический рынок и завоевать доверие потребителей. При этом диверсификация и включение в портфель неорганической продукции позволяют ей придерживаться более гибкой и устойчивой бизнес-модели, а также эффективно реагировать на рыночные колебания и изменения в потребительском спросе на органические продукты.

Сбытовая система «АгриВолги» также развивалась постепенно. На этапе становления, спрос формировался со стороны других проектов Сергея Бачина, например, за счет обеспечения качественными продуктами ресторанов в курортных зонах. Позднее компания стала выходить на рынок через крупные торговые сети премиум-класса, такие как «Азбука вкуса», «Зеленый перекресток» и «Глобус Гурмэ». Сегодня «АгриВолга» помимо традиционных каналов активно расширяет сеть фирменных магазинов «Угличе Поле. Органик маркет». Одним из направлений развития стало и открытие собственной интернет-площадки под тем же названием. Компания не стремится завоевать все российские регионы, действует поэтапно. Сегодня «АгриВолга» сосредоточена на удовлетворении потребностей крупных рынков сбыта: столичного региона, Ярославской и Тверской областей.

В работе с потребителем и широкой аудиторией компания также придерживается консервативного подхода. Традиционным

форматом просветительской деятельности стало участие в отраслевых выставках и мероприятиях, в рамках которых «АгриВолга» делится своим опытом и рассказывает о методах органического производства. Взгляды компании и ее владельца Сергея Бачина на органическое сельское хозяйство и его роль в современной пищевой индустрии России и мира представлены в отдельной книге — «Органика. Мифы и реальность», опубликованной в 2016 году.

Сегодня пока лишь часть продукции компании позиционируется как органическая, при этом вся она выпускается под торговой маркой «Угличе Поле». Продукция этого бренда имеет сертификат «Органик», выданный частной российской компанией «Органик Эксперт». В условиях отсутствия российской системы государственной сертификации этот документ, безусловно, дает компании преимущество перед другими производителями на рынке. Тем не менее увеличение числа компаний, которые прошли международную сертификацию и пользуются более узнаваемой маркировкой, может стать серьезным вызовом для «АгриВолги». Например, некоторые небольшие фермерские хозяйства, включая экофермы «Рябинки» и «Коновалово», уже получили сертификаты международных агентств.

Несмотря на усиление конкуренции, на данный момент компании удалось занять

уникальное положение: с одной стороны, она больше простого фермерского хозяйства, традиционного для рынка органики, с другой — меньше крупных промышленных производителей. Именно благодаря такому позиционированию и постепенному переводу хозяйств в разряд органических компания создает сильный бренд на формирующемся рынке органической продукции. Сегодня «АгриВолга» объединяет 15 хозяйств. В ее активе более 45 тысяч гектаров земельных угодий, свыше 9 тысяч коров и 6 тысяч овец, молочный и мясоперерабатывающий заводы, куриное подворье, молочно-товарная ферма и овцеводческое хозяйство. Кроме того, компания ведет племенную работу. Успех «АгриВолги» отражается и в хороших финансовых показателях: например, по итогам 2016 года ее продажи выросли на 20%<sup>112</sup>.

В ближайшее время компания планирует заняться развитием овощного производства: в 2017 году она намерена высадить на 50% больше органических овощей, чем годом ранее<sup>113</sup>. Кроме того, она собирается разбить яблоневый сад и уже к 2019–2020 году выйти на рынок с первыми органическими яблоками «Угличе Поле». Расширяется и сбытовая сеть: в Ярославле планируется открыть первый фирменный магазин, а в Москве начнут работу еще несколько офлайн-магазинов «Угличе Поле. Органик маркет».

## САФА

<http://www.safahalal.ru>



**Сфера деятельности:** производство и продажа продуктов питания (халяльной продукции)

**Год создания:** 2003

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатель и руководитель:** Рафаэль Насыров

**Финансовые показатели:** выручка — 300 млн рублей (2013 год)

**Численность сотрудников:** н/д

*«Потребление халяль-продукции растет. На мой взгляд, это вызвано, во-первых, притоком мигрантов из среднеазиатских республик, во-вторых, численность людей, которые придерживаются норм ислама, тоже растет. На сегодняшний день, мне кажется, продавец любого, самого маленького ларька знает термин «халяль». Еще 10 лет назад надо было объяснять, что это такое»*

Рафаэль Насыров, основатель САФА<sup>114</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Рафаэль НАСЫРОВ — идеолог и создатель бизнеса «САФА». В 1985 году Рафаэль переехал из Казахстана в Москву, окончил Технологический институт мясной и молочной промышленности и некоторое время работал в планово-экономическом отделе Микояновского

мясокомбината. В начале 90-х годов он ушел в коммерцию: торговал, занимался строительным бизнесом. Еще через шесть лет, в 2003 году, Рафаэль зарегистрировал свою компанию «САФА», что в переводе с арабского означает «чистота»<sup>115</sup>.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

В настоящее время компания «САФА» входит в число лидеров на рынке. Это практически единственное в России производство, выпускающее только халяльные сертифицированные продукты. Компанию можно назвать первопроходцем в халяльной индустрии, ведь до ее запуска подобных специализированных производств халяльной продукции в России практически не было. За десять лет существования на рынке компании удалось сохранить ведущие позиции в халяль-индустрии. Сегодня главная задача предприятия — удовлетворить растущий спрос на продукты, произведенные в соответствии с религиозными обычаями.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Стимулом к запуску бизнеса для Рафаэля Насырова стали личные убеждения и необходимость удовлетворить потребность семьи в качественных продуктах, соответствующих

религиозным канонам. О собственном производстве халяльной продукции он стал задумываться после 1997 года, когда обратил внимание на то, что в Москве зарождается

спрос на халяльные продукты, в то время как в городе их практически нет. В 2004 году был зарегистрирован мясоперерабатывающий завод «САФА», расположенный в 100 км от Москвы, в Воскресенском районе Московской области. Под предприятие было арендовано помещение бывшей трикотажной фабрики. Позднее его реконструировали и оснастили современным европейским оборудованием, которое позволяет осуществлять строжайший контроль качества продукции на всех этапах производственного процесса. Уже в апреле 2004 года завод «САФА» выпустил первые 3 тонны собственной продукции<sup>116</sup>.

С первого дня работы безусловными приоритетами в развитии бизнеса для Рафаэля Насырова были жесткий контроль качества продукции и стабильность производства. Именно благодаря высокому качеству товаров компания смогла создать уникальное предложение, которое с самого начала обеспечило лояльность клиентов и приток новых покупателей.

Первых поставщиков Насыров оценивал лично, проверяя не только вкусовые характеристики продукции, но и соответствие способа убоя скота законам ислама. Все сырье, ингредиенты и материалы животного происхождения, которые используются в производстве, также должны быть халяль. Свежее охлажденное мясо, подлежащее дальнейшей переработке, напрямую доставлялось из животноводческих хозяйств, что позволяло использовать только проверенное натуральное сырье высочайшего качества. Сегодня почти все сырье приобретает у одного поставщика — дилера, который закупает мясо в татарских фермерских хозяйствах Пензенской и Нижегородской областей. Личная проверка и прохождение обязательного государственного санитарного контроля подкреплялись получением сертификата, который не только подразумевал ответственность принципиально иного уровня, но и был понятным и узнаваемым гарантом качества для потребителей. Сегодня вся продукция компании сертифицирована в соответствии с требованиями халяльности Совета муфтиев России.

Другой сложной для компании задачей — помимо создания устойчивого производства качественной продукции — стал поиск «своего» покупателя и формирование эффективных

каналов сбыта, которых в Москве на момент запуска бизнеса практически не существовало. Первоначально Рафаэль Насыров рассчитывал на 2 миллиона этнических мусульман, проживающих в Москве, однако многие потенциальные потребители безразлично относились к происхождению мясной продукции. Ситуацию усугубляла недостаточная информированность потенциальных покупателей: среди религиозного населения мало кто знал о компании «САФА», а рядовым покупателям термин «халяль» был вообще непонятен.

Взявшись за решение задачи по выстраиванию сбытовой сети, представители компании «САФА» прежде всего стали предлагать свою продукцию в местах, максимально приближенных к религиозной целевой аудитории. Они договаривались о поставках с павильонами на московских рынках, торгующими халяльным мясом, а также с магазинами при мечетях (на тот момент это был основной канал продаж). Несмотря на скромный бюджет, компания также занималась просвещением населения и привлечением новых потребителей, рекламируя свою продукцию в местах продаж и специализированных изданиях, таких как журнал «Ислам» и газета «Татарские новости», или проводя промоакции на тематических концертах. Показательно, что, например, на концерте татарской музыки с аудиторией свыше 3000 человек большинство зрителей не имели представления, что в московских магазинах продается халяльная продукция.

Лишь через два года после запуска производства продукция компании «САФА» начала продаваться в супермаркетах (на тот момент в первом московском халяльном супермаркете «Апельсин»). Немного позже, по мере роста информированности этнического населения и усиления тренда ЗОЖ среди обычных потребителей, продукция компании стала появляться и на полках обычных розничных магазинов и нехаляльных супермаркетов, таких как «Ашан» и «Бахетле». Сегодня потребители мясной халяльной продукции — это не только люди, которые придерживаются религиозных канонов, но и те, кто просто заботится о своем здоровье. Например, значительную часть мясопродуктов «САФА» в гипермаркете «Ашан» приобретают немусульмане (доля таких покупателей достигает 50%). Логичным шагом

в развитии бизнеса стало открытие фирменных магазинов. Первый такой магазин появился в 2006 году, а сегодня у компании уже пять собственных точек продаж.

Запуск производства халяльной продукции на этапе зарождения ниши позволил компании получить существенное конкурентное преимущество. В то же время на фоне динамичного роста халяльного рынка стало наблюдаться усиление конкуренции, обусловленное появлением новых игроков. Помимо небольших специализированных магазинов, таких как «Эколь» и «Халяль-Аш», предлагающих исключительно халяльную продукцию, на рынок вышли крупные производители мясных изделий (например, «Черкизово» и «Мираторг»), запустившие отдельные халяльные производственные линии. Несмотря на то что агрохолдинги в основном ориентированы на экспорт, на местном рынке также широко представлена их продукция. В новых условиях «САФА» была вынуждена конкурировать не только со специализированными халяльными компаниями, но и с гигантами отрасли, занимающими прочные позиции на рынке.

Другую проблему для компании представляла большая доля контрафактной продукции на рынке. В целом увеличение объемов контрафакта влияет на всех добросовестных игроков, однако среднему бизнесу, такому как «САФА», удерживать позиции и выстраивать маркетинговую стратегию для привлечения новых покупателей сложнее, чем крупным компаниям, обладающим гораздо более обширными инвестиционными и маркетинговыми ресурсами.

Но, несмотря на все трудности, на данный момент «САФА» занимает уверенные позиции на рынке халяльной продукции, получает многочисленные премии и отраслевые

награды. В среднем объемы производства компании увеличиваются на 30% в год, а ежемесячно «САФА» выпускает около 50 тонн продукции. За все время существования компании ее ассортимент увеличился с 15 до 70 наименований, расширилась линейка колбасных изделий, добавились деликатесы, сосиски, сардельки, вареные, полукопченые, варено-копченые, сыровяленые и другие продукты. В линейке мясных полуфабрикатов также появились новые позиции: пельмени, манты, хинкали, чебуреки, блинчики с различными начинками, вареники, шашлыки, рубленые полуфабрикаты.

Продукция компании представлена практически во всех крупных сетевых гипер- и супермаркетах, таких как Metro Cash & Carry, «Карусель», «Гиперглобус», «О'КЕЙ», «Перекресток», «Зеленый перекресток» и многие другие. Расширяется и география сбыта: сегодня продукцию можно купить в Татарстане, на Северном Кавказе и в Сибири, где компания работает с сетями и розничными магазинами. По словам Рафаэля Насырова, компания регулярно получает предложения о поставках продукции в Европу, но на данный момент международная экспансия из-за высоких затрат рассматривается как нецелесообразная. Продукцию можно приобрести и в интернет-магазине с доставкой на дом, однако пока этот формат не пользуется большой популярностью среди потребителей.

В планы компании входит увеличение объемов реализации и расширение ассортимента продукции, ввод новых мощностей, освоение новых регионов и открытие новых фирменных магазинов<sup>117</sup>. При этом Рафаэль Насыров не планирует открывать нехаляльные производственные линии, а также не стремится к значительному расширению пула поставщиков, желая сохранить качество и «чистоту» продукции.

# НАТУРАЛЬНАЯ КОСМЕТИКА

## Международные тенденции

100

Первые шаги в направлении условной натурализации косметики были сделаны еще до начала 1970х годов с переходом от пластиковой упаковки к картонной. В то время в мире уже существовали отдельные «натуральные» марки аптечной косметики, такие как Weleda (с 1921 года), Dr. Hauschka (с 1967 года) и Patyka (с 1922 года). Активное формирование ниши началось позднее, в 80–90х годах. В то время появились марки A'kin (Австралия), Anadolu Naturals (США), Amala (Германия) и другие. Рост интереса потребителей к ЗОЖ оказал влияние и на сектор косметических средств, поскольку при систематическом употреблении токсичные ингредиенты способны оказать негативное воздействие на здоровье человека. Спрос на натуральную косметику стимулировался путем создания ажиотажа в СМИ и популяризации ЗОЖ среди знаменитостей, которые заботились о своем здоровье и внешнем виде. Индустрия красоты установила высокие требования к новой продукции, и компании по производству товаров повседневного спроса, задействовав свои исследовательские центры, стали искать активные компоненты из безопасного сырья и создавать новые линейки, позиционируя их как экологичные (например, UNE Natural Beauty от Bourjois, BareMinerals от Shiseido, Origins от Estee Lauder, Sephora Natural & Organic Range от Sephora и другие).

**Натуральная (или «зеленая», органическая, экологичная) косметика** — это косметика, которая состоит из органических ингредиентов, не содержит компонентов животного происхождения и токсичных синтетических веществ и не тестируется на животных. В США принято использовать термин «органическая косметика», к которой Министерство сельского хозяйства США (USDA) относит продукты, произведенные по меньшей мере из 95% растительных ингредиентов<sup>118</sup>. В соответствии с принятой в США классификацией, продукция делится на натуральные продукты (на 100% органические), органические (в составе которых не менее 95% органических компонентов) и произведенные с использованием органических ингредиентов (не менее 70%)<sup>119</sup>. Кроме того, в США существуют стандарты Ассоциации натуральных продуктов (NPA) и OASIS (Organic and Sustainable Industry Standards), а также другие системы стандартизации.

В Европе такую косметику принято называть «натуральной» или «биокосметикой». Развитию данной ниши в ЕС способствовала постепенная трансформация законодательной базы, происходившая в 1980–2010 годах. В это время, например, была введена оценка безопасности химических ингредиентов (2001 год) и установлен запрет на тестирование ингредиентов на животных (действует с 2013 года) В 2008 году в Германии была разработана классификация косметических средств по принципу светофора: «красная» категория — обычная косметика,

«желтая» — псевдонатуральная косметика, в состав которой входит до 70% натуральных ингредиентов, «зеленая» — натуральная косметика (до 95% натуральных ингредиентов) и натуральная органическая косметика с ингредиентами, полученными в результате контролируемого органического земледелия.

В процессе производства внимание уделяется не только ингредиентам косметики, но и упаковке, которая также должна производиться из экологичных материалов, чаще всего биоразлагаемых, и содержать полную информацию о составе и полученных сертификатах. Органичность продукции подтверждается известными экологическими сертификатами, в число которых входят ECOCERT (ЕС), BDIH (Германия), NaTrue (Бельгия), Vegan (США), Cosmebio (Франция), One Voice (Франция), Leaping Bunny (США), American Vegetarian Association (США), Nordic Eco Label (Скандинавия) и другие.

В настоящее время на долю **натуральной косметики** приходится порядка **8%**

**общемирового рынка косметики.** В Европе этот показатель в среднем составляет 4–5%, а в отдельно взятой Германии — 15% (вместе с так называемой почти натуральной косметикой, где доля растительных ингредиентов достигает 70%)<sup>120</sup>. В 2016 году исследовательская компания Persistence Market Research (PMR) оценила **объем глобального рынка органической косметики и натуральных средств личной гигиены в 11 млрд долл. США с ежегодным ростом на 9,7%**<sup>121</sup>. Согласно прогнозам аналитиков, к 2024 году объем данной ниши увеличится вдвое, до 22 млрд долл. США, с ростом доли средств по уходу за кожей (до 31%), а также средств по уходу за волосами. В 2016 году основным потребителем были Соединенные Штаты, на долю которых приходилось около 34%<sup>122</sup>; за ними следовали страны Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона, Япония, Китай и Индия<sup>123</sup>.

Развитие ниши сертифицированной косметики предопределило ряд изменений на рынке, оказывающих значительное влияние на игроков.

ТАБЛ. 6 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ НИШИ СЕРТИФИЦИРОВАННОЙ КОСМЕТИКИ

Параметр	Традиционная косметика	Сертифицированная косметика
<b>Сертификация</b>	Необязательна	Желательна, во многих странах обязательна
<b>Сырье</b>	Химические компоненты, парабены, SLS, SLES, искусственные красители, ароматизаторы, консерванты	Натуральные компоненты и сырье из контролируемых биохозяйств или мест естественного произрастания (органическое, экологическое, биодинамическое выращивание), соответствие поставщиков принципам устойчивого развития
<b>Упаковка</b>	Пластиковая, не обязательно перерабатываемая	Минимальная, информативная, с экомаркировкой, разлагаемая, перерабатываемая, из медицинского стекла или переработанных материалов и т. п.
<b>Тестирование на животных</b>	Допускается, не специфицируется	Не допускается (соответствующая информация приводится на упаковке)
<b>Производство и технологии производства</b>	Промышленные масштабы (экологичность имеет вторичное значение)	Соответствие экологическим стандартам, контроль качества, использование разлагаемых водных основ. Продукция часто производится вручную, внедряются инновационные рецептуры на стыке с фармацевтикой
<b>Реализация</b>	Супермаркеты, интернет-магазины	Аптеки, специализированные сети, интернет-магазины, реже сети супермаркетов

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

## Консолидация ниши натуральной косметики

По сравнению с другими секторами, где проявляется тренд ответственного потребления, ниша сертифицированной натуральной косметики имеет довольно продолжительную историю формирования, поэтому уже с середины 2000-х годов в данной сфере наблюдалась тенденция к консолидации. Крупные игроки косметического рынка приобретали небольшие нишевые компании: например, американская корпорация Clorox выкупила компанию Burt's Bees (2007 год), Colgate-Palmolive — производителя зубной пасты Tom's of Maine (2006 год), L'Oréal — фирму Body Shop (2006 год), Johnson and Johnson — компанию Aveeno (1999 год) и т. д. Тем не менее в ряде случаев после таких сделок отмечалось снижение качества продукции, поскольку родительская компания не столь серьезно относилась к устойчивым практикам и заменяла ингредиенты менее экологичными<sup>124</sup>. Некоторые корпорации после подобных сделок подвергались критике за покупку «экологической репутации». В настоящее время этот тренд сохраняется, однако крупный бизнес стал более внимательно относиться к купленным активам: корпоративные программы устойчивого развития приобретают все более комплексный характер, цепочки поставок контролируются жестче, а продукция проходит сертификацию.

## Развитие каналов продаж и взаимодействие с потребителем

В отличие от масс-маркета, производители сертифицированной косметики делают ставку на реализацию продукции через специализированные магазины, супермаркеты натуральных продуктов или крупные сети, уделяющие значительное внимание ассортименту сертифицированной продукции (например, Wholefood's Market в США, Tesco's и Sainsbury's в Великобритании и DM в Германии). При этом немаловажную роль играют «быстрые» продажи через мультибрендовые онлайн-магазины, такие как iHerb (США), Eco Diva Beauty (Канада), Love Lula (Великобритания), Ecocentric (Франция), Amazingu (Германия), Ecco Verde (Австрия) и Halal Cosmetics (Голландия).

Ключевой составляющей маркетинговой политики компаний по производству сертифицированной косметики стало активное

взаимодействие с потребителем. В ходе такого общения компании анализируют отзывы, в том числе собранные через социальные сети, информируют о качестве и компонентах продукции, производственных процессах и условиях хранения, маркировке и сертификации. Помимо прочего внимательный подход к коммуникации с потребителем позволяет реагировать на высказывания активистов, блогеров и представителей СМИ. Позиции, которые они занимают, далеко не всегда научно обоснованы, однако их широкое освещение может вводить покупателей в заблуждение, что наносит урон имиджу компании.

## Инновационные разработки, направленные на совершенствование продукции

В условиях роста конкуренции, в том числе с брендами натуральной декоративной косметики, такими как Kjaer Weis (Дания/США), Axiology (США) и Mirror and Makeup (Великобритания), компании начали активно инвестировать в развитие и совершенствование своей продукции. Одна из ключевых целей состоит в улучшении свойств продукции для повышения ее эффективности — например, при производстве средств для борьбы с морщинами. Большое внимание уделяется и таким аспектам, как увеличение срока годности или улучшение внешнего вида продукта. Это приводит к усложнению процессов разработки и производства продукции и как следствие — к открытию собственных исследовательских центров и расширению научной базы. Существенный вклад в развитие ниши органической косметики вносят открытия биотехнологических компаний. Например, ирландская компания Nuritas, применяя искусственный интеллект и методы анализа ДНК, открыла растительные пептиды<sup>125</sup>.

## Дальнейшая сегментация ниши за счет расширения ассортимента продукции

Одновременно с процессами консолидации игроков на рынке сертифицированной косметики происходит дальнейшая сегментация продуктовой линейки. Так, по данным Ecovia Intelligence<sup>126</sup>, компании увеличивают число линеек, ориентированных на более узкую аудиторию (например, на девочек-подростков), и начинают производить продукцию для

определенных случаев (в частности, средства для экстремальных погодных условий).

## Развитие ниши сертифицированной косметики в России

В Россию «зеленая» косметика пришла в конце 1990-х годов из Европы, где в то время успешно продавалась натуральная линия The Body Shop. Это стало сигналом для других производителей — например, француз Николас Мегрелис уловил тенденцию и создал мультибрендовую сеть «Для душа и души» (1999 год)<sup>127</sup>, которая объединяла натуральную косметическую продукцию 45 производителей из 30 стран мира. Затем на российский рынок вышли зарубежные фирмы, такие как The Body Shop, Lush и L'Occitane. Многие новые игроки занимались локализацией своего производства или размещали заказы на российских предприятиях. Помимо местных представительств транснациональных компаний с локализованными производствами, в России появились франчайзинговые модели<sup>128</sup>: итальянская Centro Servizi Professionali Associati Srl с магазинами натуральной косметики Arcadia (2004 год), российская «Чистота Веков» с сирийскими марками «Зейтун» и «Кесаб» (2005 год), «Рижская мыловаренная мануфактура» с открытыми по франшизе магазинами Riga Soap Manufacture (2005 год) и другие.

В середине 2000-х годов косметический бизнес в России начал активно развиваться, в том числе за счет местных игроков, включая «Фаберлик» (2001 год), «Калина» (1942 год, в 2011 году концерн был приобретен компанией Unilever), «Невская косметика» (1839 год), «Красная линия» (торговая марка «Русской косметики», 2001 год), Green Mama (1996 год), «Первое решение» (2002 год) и т. д. Российские компании стали конкурировать с западными игроками, но еще не были заинтересованы в нише натуральной косметики. Доля российских производителей на рынке достигла порядка 25% в стоимостном выражении, зарубежным компаниям принадлежало до 75%. Российская дистрибьюторская компания «Голденглори» первой оценила перспективность ниши

натуральной косметики: в 2006 году она организовала в Вологде производство мыла на основе натуральных трав и открыла сеть фирменных магазинов «Мыломания». Несмотря на насыщение рынка и высокую конкуренцию, лояльность россиян к отечественному продукту была высокой: люди считали российские продукты более «натуральными», чем импортные, несмотря на то что местные производители, в отличие от глобальных игроков, не располагали средствами на сертификацию и рекламу.

По мере восстановления экономики после кризиса 2008–2009 годов и роста покупательной способности в нишу натуральной косметики стали возвращаться потребители, которые временно переориентировались на эконом-сегмент. Это привело к расширению ниши: в 2011 году рост составил 30%, однако доля сегмента органической косметики оставалась ниже 1%<sup>129</sup>.

В отличие от западных стран, в российской розничной продаже практически отсутствовали серьезные местные марки натуральной косметики. Ведущие компании укрепляли свои позиции, на рынок вышли многие азиатские игроки (например, корейские марки масс-маркета Mizon, Missha, Tony Moly и Holika<sup>130</sup>). В условиях дефицита отечественных брендов, наблюдавшегося на массовом рынке натуральной косметики, нишу заняла марка Natura Siberica от компании «Первое решение», имеющая европейские экосертификаты.

Помимо сбыта натуральной косметики через офлайн-магазины и аптеки, в стране стали развиваться интернет-продажи через онлайн-магазины самих компаний и их партнеров (4fresh). На сегодня продажи натуральной косметики через сети монобрендовых магазинов превышают 10%. После насыщения рынка в мегаполисах многие производители устремились в регионы. Снижение курса рубля оказало заметную поддержку российским производителям, которые начали использовать местное сырье.

Несмотря на частые кризисные явления, эксперты положительно оценивают перспективы рынка органической косметики в России. Кризис помог выявить интерес населения к российским брендам, особенно к таким как

Natura Siberica, Jurassic Spa и Levhana<sup>131</sup>. В то же время российский рынок оказался интересен и новым зарубежным игрокам, которые отмечают повышение спроса на натуральную косметику, сохранение выгоды для ее производителей и компаний, работающих по контракту, а также для поставщиков сырья и услуг (в области сертификации, создания рецептур и консалтинга). На фоне увеличения рождаемости и усиления государственной поддержки в этой сфере наиболее перспективными товарами на рынке натуральной косметики становятся средства для детей и беременных<sup>132</sup> (родители и будущие мамы — две наиболее важные группы потребителей, меньше других склонные экономить на здоровье).

Несмотря на интерес российского потребителя к натуральной косметике и предпочтение продуктов с маркировками «эко», «био» или надписями «не содержит ГМО», сохраняется проблема отсутствия единой российской экосертификации. Во-первых, это становится барьером для производителей действительно натуральных продуктов, а во-вторых, не позволяет контролировать «зеленый пиар» со стороны недобросовестных производителей неорганической продукции, которые для продвижения своих брендов используют несуществующие экомаркировки. Из-за своей дороговизны международные сертификаты недоступны для многих малых и средних компаний, производящих экокосметику, поэтому чаще всего не могут заменить отсутствующую российскую сертификацию.

## NATURA SIBERICA

<http://www.naturasiberica.ru/>

**Сфера деятельности:** производство и продажа органической косметики

**Год создания:** марка Natura Siberica – 2008, компания «Первое решение» - 2002

**Начало деятельности:** г. Москва

**Владельцы:** Андрей Трубников (60%), Ирина Трубникова (40%)

**Генеральный директор:** Елена Большанова

**Финансовые показатели:** выручка — 2,67 млрд рублей (2015 год, марка Natura Siberica)

**Численность сотрудников:** 2200 (2017 год, по всей группе компаний «Первое решение»)



*«Что я могу посоветовать начинающим предпринимателям? Искать ниши. Тренировать мозги. Все время думать о том, где есть свободная ниша, где можно придумать что-то новое.»*

Андрей Трубников, Генеральный директор компании «Первое решение»<sup>133</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Андрей ТРУБНИКОВ родился в семье научных работников, окончил экономический факультет МГИМО (1998 год). Поработав на таможне и получив опыт работы во внешней торговле, Андрей занялся туризмом — принимал американских туристов в Сибири. Затем он запустил алкогольный бизнес, а после

его банкротства в 1998 году на 5 тыс. долл. США, вырученные от продажи собственной «Волги», начал производство качественных моющих средств (из чего выросла компания «Фратти НВ»). Продав в 2002 году свою долю за 200 тыс. долл. США, Андрей Трубников открыл косметическую компанию «Первое решение».

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Своим успехом Natura Siberica во многом обязана тому, что основатель компании Андрей Трубников вовремя заметил глобальные тренды и занял нишу натуральной косметики еще до того, как в ней появились отечественные конкуренты. Бренд компании, основанный на русских традициях и восприятии Сибири как нетронутого уголка России с дикой природой, сертификация по международным стандартам и ингредиенты из самых далеких и экологически чистых регионов страны — все это привлекло внимание клиентов и обеспечило их лояльность как в России, так и за рубежом. Новые продуктовые линейки и собственное сырье, открытие специализированных бутиков внутри страны и за границей, современные технологии и жесткий контроль качества на производстве позволяют компании сохранять стабильность во времена кризиса и продолжать расти.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

В 2007 году предприниматель Андрей Трубников принял решение запустить бизнес в нише натуральной косметики, а в 2008 году был создан его флагманский бренд сегмента эконом плюс — Natura Siberica. В это время в России постепенно начали распространяться популярные в Европе идеи здорового образа жизни и потребления

органических продуктов, сформировалась группа покупателей, заинтересованных в натуральных товарах, включая косметику. Российский рынок привлек «зеленые» западные бренды (The Body Shop, Lush, L'Occitane и др.), а отечественных аналогов еще не появилось. К тому времени у Андрея уже был успешный опыт развития

косметической компании «Первое решение» (с 2002 года), которая предлагала продукцию, ориентированную на сегмент эконома, с ее главным хитом — серией «Бабушка Агафья» и легендой о сибирской старушке-травнице.

Иностранное название марки Трубников придумал после поездки в Париж, обратив внимание на то, что органическая косметика, несмотря на высокую цену, пользовалась огромной популярностью<sup>134</sup>. В основу бренда Natura Siberica лег образ Сибири и дикой сибирской природы, а основным компонентом стала родиола розовая, которую называют «сибирским женьшенем». Это делало бренд привлекательным для российских потребителей, которые предпочитали местные товары и были убеждены в том, что косметические средства из сырья, собираемого в российской глубинке, более натуральные. Относительно невысокая ценовая категория делала косметику Natura Siberica доступной для широкой российской аудитории. Это конкурентное преимущество стало особенно значимым в период кризиса 2008–2009 годов, когда потребители из-за снижения покупательной способности из дорогого сегмента, представленного иностранными конкурентами, перешли в более доступный, который занимала Natura Siberica.

Логичным развитием направления, представленного товарами Natura Siberica, для Трубникова стало создание других экологических брендов: Organic Shop (2010 год), Planeta Organica (2010 год), Organic People (2012 год), Natura Kamchatka (2014 год). Тем не менее основную долю выручки Трубников получает от бренда Natura Siberica (50%), «Бабушка Агафья» (30%) и Planeta Organica (10%). Оставшиеся 10% приходятся на другие марки<sup>135</sup>.

Андрею Трубникову не удалось вписаться в ценовую категорию товаров, реализуемых через косметические сети «Рив Гош», «Иль де Ботэ», «Л'Этуаль». Розничные магазины также не приносили прибыли, сопоставимой с той, что давала «Бабушка Агафья»<sup>136</sup>, поэтому Трубников решил сбывать продукты Natura Siberica через собственную сеть специализированных магазинов — мультибрендовый Organic Shop (2010 год) и монобрендовую Natura Siberica (2012 год). В 2017 году количество монобрендовых точек достигло 34. Специализированные магазины становились элементами брендинга Natura Siberica и привлекали ответственных потребителей, а

остальным покупателям позволяли узнать о натуральной косметике. Сегодня основную часть выручки на внутреннем рынке Трубников получает за счет продажи своей продукции через крупные сети, такие как «Ашан» и «Магнит» (до 60%)<sup>137</sup>, и дистрибьюторов. На специализированные магазины приходится существенно меньшая часть продаж (10%)<sup>138</sup>, однако они обеспечивают приток постоянных клиентов из числа ответственных потребителей, поэтому Андрей видит в них огромный потенциал. Кроме того, значительный рост интернет-продаж позволяет Трубникову развивать торговлю через собственный интернет-магазин. Для усиления бренда Natura Siberica и продвижения косметики Андрей Трубников решил диверсифицировать свой бизнес, открыв спа-салоны, которые предлагают косметические и массажные услуги с использованием продукции под этим брендом.

Масштабный успех косметики Natura Siberica в России позволил Трубникову осуществить глобальную экспансию. Для достижения поставленной цели компания предприняла несколько последовательных шагов. В 2009 году она получила экомаркировку ICEA (Италия) для отдельных продуктов бренда и дикорастущих ингредиентов (родиола розовая, кладония снежная, герань сибирская и др.). Затем линейка декоративной косметики Organic Make-Up, детская линейка Little Siberica и растительное сырье были сертифицированы по стандарту ECOCERT (Франция). Кроме того, Natura Siberica получила знак Active Organics и сертификаты COSMOS STANDARD (единая европейская ассоциация) и BDIH (Германия).

Производственный процесс Natura Siberica также прошел сертификацию ICEA. Основа для косметических средств поставляется из Германии и Италии, а рецептура разрабатывается технологами Natura Siberica в московской лаборатории<sup>139</sup>. Заготовкой сырья занимается дочерняя компания Natura Siberica «Сибирь Органик» в Республике Хакасии, где коренные народы вручную собирают дикие травы (сертификат ICEA) в рамках социальной политики компании по поддержке малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока. С 2012 года сама косметика и упаковка производятся на заводе компании в городе Дмитрове Московской области, однако Трубников задумывается о переносе производства в Хакасию, чтобы экстракты свежих растений сразу добавлялись в косметические заготовки<sup>140</sup>. Стремясь избежать зависимости от

импортного сырья (ранее импортировалось до 70% ингредиентов), Трубников решил увеличить число своих органических ферм. В дополнение к первой в России органической ферме в Хакасии (33 га), сертифицированной по европейскому биостандарту EU 834/0, предприниматель приобрел земли в Эстонии (5 га), на Сахалине (7 га) и на Камчатке (9 га) — в настоящее время они находятся на этапе сертификации в соответствии со стандартами органического земледелия.

По состоянию на 2017 год в линейку Natura Siberica входят более 650 продуктов (против 480 в 2016 году), включая косметические средства по уходу за лицом и телом, линию декоративной косметики и детскую линейку. На запуск каждой новинки Трубников тратит всего два месяца<sup>141</sup>. Несмотря на наличие сертифицированной продукции, которая на 95 и более процентов состоит из натуральных компонентов, большинство средств линии Natura Siberica относится к группе «почти натуральная косметика» (70% натуральных ингредиентов). Содержание синтетических компонентов в продуктах компании сведено к минимуму; химические поверхностно-активные вещества SLS/SLES (лаурил- и лауретсульфат натрия), продукты нефтепереработки и парабены отсутствуют. Для всех продуктов была разработана единая основа, состоящая из натурального сырья, такого как кедровое и облепиховое масла, которые богаты витаминами и усиливают действие активных компонентов. Андрей Трубников обращает особое внимание на дизайн упаковки своей продукции, который он заказал в Великобритании, вдохновившись примерами таких зарубежных марок, как Lush. Кроме того, он стильно и дорого оформил свои бутики.

Сегодня продукция компании продается более чем в 45 странах мира (собственные магазины Natura Siberica открыты в Гонконге, Японии, Дании, Испании и Сербии, в остальных странах компания работает через дистрибьюторов). Если в 2014 году доля экспорта составляла 10% от общей выручки, то в 2016 году она достигла 15%<sup>142</sup>. Европейский успех бренда был закреплен контрактами с зарубежными сетями: немецкой DM, французской Monoprix, британской Harrods, американской Whole Foods<sup>143</sup> и т. д. В 2015 году в ответ на потерю рынка на Украине, доля которого в общем объеме продаж достигала 15–20%<sup>144</sup>, и на фоне антироссийских санкций, заставивших многих европейских партнеров отказаться от сотрудничества с Natura Siberica, Андрей Трубников решил, инвестировав

5 млн евро, локализовать производство в Эстонии (где у компании также есть ферма). Он начал производить косметику более низкого ценового сегмента Natura Estonica, которая поставляется на европейский и украинский рынки. В Германии компания открыла свой склад, через который поставки идут в Европу и Азию (в Японию, Гонконг и на Тайвань).

Компания принципиально не тратит ресурсы на продвижение бренда, предпочитая повышать качество продукта, которое должно «говорить само за себя», поэтому основным каналом служит так называемое сарафанное радио. С усилением роли Интернета главной площадкой для общения с потребителями стали соцмедиа. В начале 2017 года в одной из социальных сетей<sup>145</sup> компанию Natura Siberica раскритиковали за использование пантокрина — вещества животного происхождения, которое добывается коренными народами Севера путем срезания рогов молодых оленей. Проведя опрос в социальных сетях, компания получила негативные отзывы от своих покупателей и отказалась от последующего использования данного ингредиента при производстве косметики, несмотря на содержание в ней большого количества питательных веществ.

В планы Андрея Трубникова входит расширение как европейского, так и азиатского направления экспорта Natura Siberica, открытие специализированных магазинов и ребрендинг продукции с учетом культурных и языковых особенностей стран потребления. Принимая во внимание интерес европейских потребителей к натуральным продуктам и здоровому образу жизни, предприниматель позитивно смотрит на развитие продаж на европейском рынке с его высокой конкуренцией. Рынок Китая, напротив, еще не исследован, как и менталитет китайских потребителей. Экспансия усложняется тем, что многие растительные ингредиенты, которые используются при производстве косметики Natura Siberica, не занесены в список растений, разрешенных к ввозу в Китай, поэтому их продажа на территории страны запрещена. Трубников планирует зарегистрировать Natura Siberica в Китае и предложить местному населению продукцию, сделанную по китайским обычаям, с китайским названием и дизайном. В России у Андрея также большие цели: создавать новые линейки продукции Natura Siberica и развивать розничные продажи, ориентируясь на зарубежные технологии.



**Сфера деятельности:** производство натуральной косметики и экологических средств для дома

**Год создания:** 2009

**Начало деятельности:** г. Киров

**Основатели:** Екатерина Матанцева (совладелец, семейный бизнес)

**Генеральный директор:** Екатерина Матанцева

**Финансовые показатели:** выручка — 50 млн рублей (2015 год)

**Численность сотрудников:** 60 человек (2017 год)

*«Экологичный подход — это не дополнительная нагрузка для предпринимателя, это дополнительные возможности общества и бизнеса. На Западе уже давно научились делать деньги из мусора. А у нас эта ниша практически свободна»*

Екатерина Матанцева, со-основатель и генеральный директор Mi&Ko <sup>146</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Екатерина МАТАНЦЕВА родилась и выросла в городе Кирове, окончила Вятский государственный университет (ВятГУ) — факультеты «Прикладная информатика в экономике»<sup>147</sup>. В настоящее время помимо руководства компанией Mi&Ko Екатерина занимает пост руководителя комитета

социального предпринимательства общественной организации «Лига предпринимателей Кировской области "Деловая Вятка"» (сообщество успешных предпринимателей, способствующих развитию экономики Кировской области).

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Mi&Ko («МиКо») — это семейный бизнес по производству натуральной косметики и экологических средств для дома, основанный на принципах контроля качества производства. С момента создания компания демонстрировала органический рост, сотрудничая с устойчивыми поставщиками и ориентируясь на аудиторию, заинтересованную в защите окружающей среды. Успех компании был связан, в частности, с расширением косметического портфеля Mi&Ko и с запуском новой линейки экологических чистящих средств для дома Pure Water.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Екатерина Матанцева и ее родители создали компанию Mi&Ko в 2009 году, когда страна начала постепенно выходить из кризиса. В то время на фоне ослабления рубля стоимость продукции западных компаний выросла, и потребители стали переходить на отечественные аналоги. В регионах, таких как Кировская область, ниша органической продукции была относительно

свободна, а группа соответствующих потребителей уже начала формироваться. Основными конкурентами компании были международные бренды с экомаркировками, такие как Weleda, Dr. Hauschka и Himalaya, пришедшие в Россию в начале 2000-х годов. Среди российских брендов конкуренция была низкой. Здесь можно отметить гиганта Natura Siberica

и небольшие бренды, подобные Botanicalife и SK Cosmetics, которые находились на одном с Mi&Ko этапе развития и имели сходную бизнес-стратегию: заказывали ингредиенты за границей, расширяли ассортимент, начинали с небольших объемов и т. д. При этом многие российские бренды не имели сертификатов, поэтому их продукты чаще всего были псевдонатуральными, а маркетинг сводился к «зеленому пиару».

Mi&Ko появилась как российская марка продуктов с абсолютно безопасным составом. В первое время Екатерина, заботясь о чувствительной коже, просто изготавливала мыло из натуральных продуктов для собственного пользования. Ее изделия сразу понравились ближнему окружению. С рождением сына Екатерина стала уделять особое внимание безопасности используемой косметики, средств для уборки дома и мытья посуды. К тому времени она уже успела поработать в Вятской торгово-промышленной палате, где ознакомилась с концепциями местных предпринимателей, получила опыт работы в рекламном агентстве, начала задумываться об экологичности и безопасности косметических продуктов и вдохновилась идеей создать собственный бизнес. Деньги на бизнес Екатерина Матанцева и ее мама Светлана Скрябина получили на бирже труда в виде субсидии в размере 126 000 рублей, выделенной в 2009 году по программе самозанятости. Эти деньги были потрачены на создание производства на площади 30 квадратных метров. Личные средства в размере 20 000 рублей, которые выделил супруг Екатерины, пошли на покупку ингредиентов и сертификацию. Екатерина изучила правила рынка, разработала механизм запуска своего производства и нашла необходимых специалистов для организации производственной деятельности. Затем она начала ездить на косметические форумы в поиске экспертов-фитотерапевтов и биохимиков, с их помощью разработала рецептуры и спустя полтора года (в 2010 году) выпустила первую сертифицированную экологичную косметику с натуральными ингредиентами под торговой маркой Mi&Ko.

Косметика компании производится по старинной рецептуре, разработанной совместно с российскими и французскими специалистами, и сохраняет все полезные компоненты. Компания Mi&Ko первой на российском рынке стала использовать экстракт черимойи

как пенообразующий компонент в составе косметики. Затем Екатерина Матанцева решила диверсифицировать портфель продукции: в 2014 году появились моющие средства для дома Pure Water — экологичный стиральный порошок, который подходит для стирки детской одежды и может использоваться людьми с кожными заболеваниями и астмой. Для моющих средств компания разработала основу, которая в течение дня разлагается в воде (технология биоразложения). Следующим этапом стало производство зубных порошков под торговой маркой «Ma.K» (2013 год). С самого начала компания заказывала сырье, включая натуральные эфирные масла, растительные масла, экстракты растений и минеральное сырье, у проверенных сертифицированных поставщиков из Европы (эфирные масла — во Франции, оливковое масло — в Италии). Сегодня под маркой Mi&Ko производятся 300 полностью натуральных товаров для детей и взрослых — без продуктов нефтепереработки, искусственных красителей, ароматизаторов и синтетических консервантов.

В 2012 году компания получила от фонда «Наше будущее» кредит в размере 5 млн рублей сроком на 5 лет<sup>148</sup>, что позволило расширить масштабы бизнеса. Площади компании увеличились со 120 до 1400 квадратных метров, на которых расположены офис, склады сырья и готовой продукции, упаковочный и производственный цеха. Продукция компании производится вручную небольшими партиями. Для обеспечения экологической чистоты производства используется только натуральное сырье (растительное или минеральное) от ответственных поставщиков. На каждой из трех стадий — снабжение, производство, конечные продукты — осуществляется контроль качества. Для всех продуктов используется экологичная упаковка (чаще всего медицинское стекло), которую можно вернуть для переработки.

Позитивная тенденция на рынке натуральной косметики, наблюдавшаяся до кризиса 2014 года, обеспечила значительный рост сегмента — в том числе благодаря повышению благосостояния населения, подтолкнувшему ответственных потребителей к переходу на более дорогую натуральную косметику. При этом доля, которую занимала ниша натуральной косметики, была по-прежнему невелика — 1%<sup>149</sup>, что, впрочем, отражало ее

высокий потенциал для таких участников, как Mi&Ko. Росту ниши способствовало развитие электронной коммерции и специализированных розничных сетей, а также экспансия в регионы после насыщения столичных рынков. Продукция Mi&Ko продавалась в основном через собственный интернет-магазин компании, а также через онлайн-площадки партнеров (4fresh, «Био Плюс», Buy Soap и др.). Со временем Екатерина организовала торговлю через специализированные бутики партнеров, такие как «ВкусВилл» (2014 год) и LavkaLavka, однако для крупных сетей объемы выпуска были недостаточны. Благодаря дистрибьюторам, которые в настоящее время обеспечивают значительную долю продаж, Екатерина охватила другие регионы России и страны СНГ — Казахстан и Беларусь.

Екатерина активно продвигает идеи применения натуральных продуктов: выступает на радио, публикуется в СМИ, организует ароматические клубы, экскурсии на производство (для школьников) и эколектории, устраивает мастер-классы и презентации, принимает участие в конференциях и выставках, таких как InterCHARM и «ЭкоГородЭкспо» (Москва), спонсирует экологические конкурсы, участвует в проекте по озеленению города Кирова.

В настоящее время в компании работает около 60 человек, которые разделяют ценности ведения «зеленого» и ответственного бизнеса. В рамках социальной стратегии компании 5 мест отданы сотрудникам с инвалидностью или гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации. Работники имеют биотехнологическое образование (Кировский политех), а практический опыт получают на производстве.

На фоне роста популярности экологичной косметики и просто осознанного образа жизни перспективы компании оцениваются как положительные. Вызовом для нее может стать снизившееся во время кризиса потребление органических продуктов и повышение розничных цен вследствие роста стоимости зарубежного сырья и упаковки, что определяет переход покупателей в сегмент эконом. Незрелая культура потребления органических продуктов в регионах России и странах СНГ, где продается продукция Mi&Ko, требует от компании активной работы в этом направлении и стимулирования каналов продвижения, включая социальные сети и форумы. В перспективе Екатерина хотела бы приобрести собственное здание под производство с возможностью реализации всех проектов компании на одной площадке.

## Международные тенденции

Согласно оценкам, в 2016 году совокупный доход индустрии моды составил 2,4 трлн долл. США<sup>150</sup>. Если провести сравнение с ВВП стран мира, то эту мировую индустрию можно представить как седьмую по размерам экономику<sup>151</sup>. При этом она занимает третье место по совокупному объему загрязнения окружающей среды, уступая только нефтяной промышленности и сельскому хозяйству<sup>152</sup>. По подсчетам экспертов, в настоящее время в мире ежегодно производится более 80 миллиардов предметов одежды — на 400% больше, чем 20 лет назад<sup>153</sup>. При этом общество многие годы не учитывало так называемую реальную «стоимость моды», охватывающую такие экологические и социальные факторы, как объемы чистой воды, использованной и загрязненной при производстве тканей, количество учебных часов, пропущенных детьми, которые работают на фабриках в развивающихся странах, вредные выбросы в атмосферу при транспортировке продукции и т. д. Порядка 25% химических веществ, выпускаемых в мире, используются для производства текстиля, и, согласно прогнозам, до 2025 года потребление этого материала будет ежегодно увеличиваться на 4%<sup>154</sup>. При выращивании хлопка, который составляет 90%

всего натурального сырья, применяемого в текстильной промышленности, расходуется огромное количество воды. Например, для производства одной хлопковой футболки требуется порядка 2700 литров воды<sup>155</sup>.

Для традиционной бизнес-модели в индустрии моды характерна также низкая прозрачность цепочек поставок: каждое изделие может быть изготовлено из нескольких видов ткани с использованием различной фурнитуры и расходных материалов — пуговиц, молний, ниток и т. д., произведенных в разных (как правило, развивающихся) странах. По данным Всемирной торговой организации (2014 год), Китай занимает первое место по объему экспорта текстиля и готовой модной продукции; за ним следуют соответственно страны Евросоюза, Индия, Турция, Бангладеш, США, Вьетнам, Корея, Пакистан и Индонезия. Перенос производственных площадок в развивающиеся страны для снижения себестоимости продукции и стремление крупных производителей максимизировать прибыль на протяжении многих лет стимулировали развитие «быстрой моды»: доступные вещи невысокого качества имеют сезонный характер, быстро изнашиваются и заменяются новыми. Маркетинговые кампании большинства крупнейших брендов многие годы были направлены на максимальное повышение спроса. Погоня покупателей за новизной, в свою очередь, приводила к избыточному потреблению и росту нагрузки на окружающую среду.

В условиях информационной прозрачности, роста общественной сознательности и активизма, а также повышения требований к соблюдению стандартов устойчивого развития сложившаяся бизнес-модель индустрии моды оказалась подорвана. В отличие от многих других видов товаров, модная продукция (одежда, обувь, аксессуары) тесно ассоциируется с личным имиджем потребителя, поэтому любой репутационный кризис, связанный с компанией, приводит к резкому снижению спроса. Так, в 1991 году компания Nike понесла большие репутационные и финансовые потери из-за публичного обвинения в низких зарплатах и плохих условиях труда на одной из индонезийских фабрик<sup>156</sup>. Это не единственный подобный пример в истории индустрии моды. Протесты правозащитных организаций, реакция потребителей и пристальное внимание прессы к операционной деятельности крупных производителей заставили представителей отрасли пересмотреть многие практики.

В 1990–2000 годы в противовес «быстрой» моде стало развиваться понятие «ответственной», или «медленной», моды («sustainable», «slow» fashion), которая характеризуется соблюдением принципов этики и честной торговли по всей цепочке поставок, социальной ответственностью, а также снижением воздействия на окружающую среду на всех этапах производственного цикла, включая дизайн, производство материалов и выпуск готовой продукции. Сегодня это направление становится все более популярным среди потребителей. Так, по результатам одного из онлайн-опросов, проведенных в США, выяснилось, что 5% потребителей покупают исключительно экологичную одежду и аксессуары, 14% делают это в большинстве случаев, 24% — в половине случаев, 27% редко покупают экологичную одежду и лишь 27% не придают этому никакого значения<sup>157</sup>.

Понятие «ответственной моды» сформировало предпосылки для существенных преобразований в индустрии, запуска нового цикла инвестиционной и инновационной деятельности, а также для пересмотра форматов сотрудничества на рынке. Среди ключевых изменений можно выделить:

- повышение стандартов в индустрии, пересмотр бизнес-моделей и бизнес-процессов крупнейшими производителями, внедрение модели экономики замкнутого цикла и увеличение прозрачности цепочек поставок;
- разработку инновационных материалов и красителей, повторное использование материалов, полный добровольный отказ от использования отдельных материалов, таких как натуральный мех;
- изменение структуры рынка, включая формирование альянсов, появление нишевых игроков, более активное участие потребителей через различные ассоциации и т. д.

Опрос компаний, работающих в индустрии моды, показал, что негативные сообщения в СМИ с критикой устаревшей модели и отдельных производителей существенно повлияли на деятельность 65% компаний и привели к **пересмотру бизнес-моделей и бизнес-процессов в сторону повышения ответственности**<sup>158</sup>. Если в 2000 году существовало лишь порядка 30 ответственных модных брендов, то в 2016 году на рынке представлены сотни брендов, соответствующих принципам устойчивого развития.

В настоящее время большинство крупных производителей проводят мониторинг и аудит фабрик, с которыми работают. Британская производственная компания PeopleTree, основанная 25 лет назад, когда только начиналось обсуждение концепции ответственной моды, сегодня считается признанным первопроходцем в этой сфере. PeopleTree стала первой компанией, которая внедрила полную цепочку поставок органического хлопка от «зерна до гардероба» и получила сертификацию GOTS (Global Organic Textile Standard) на всю цепочку поставок в развивающихся странах<sup>159</sup>. PeopleTree добывает шерсть без применения метода мьюлесинга, связанного с жестоким обращением с

животными, и стремится максимизировать транспортировку продукции по морю, чтобы сократить вредные выбросы.

Компания H&M публикует список всех прошедших аудит и утвержденных фабрик первого уровня, с которыми она работает в каждом регионе, и собирается увеличить объем предоставляемой информации до фабрик второго уровня. Nike и Adidas приводят статистику по результатам аудита — ее можно увидеть в ежегодных отчетах об устойчивом развитии этих компаний. Кроме того, эти компании инициировали переход на автоматизированные процессы производства, что, в частности, привело к появлению таких крупных проектов, как Adidas Speed Factory и Nike Distribution Centre, разработанных в рамках концепции ответственных цепочек поставок. Компания Gap публикует информацию о результатах аудита своей цепочки поставок, включая методологию, рейтинговое сравнение фабрик и отчетность по выбросам парниковых газов.

Помимо цепочек поставок производители пересматривают линейки одежды и сервисы для потребителей. Создатель одного из старейших ответственных брендов, Patagonia, на протяжении всей своей истории инвестирует в экологическое просвещение потребителей, включая рекламные кампании со слоганом «Не покупайте этот пиджак» и «черные пятницы», 100% выручки от которых направляются в фонды защиты окружающей среды. У H&M и ряда других массовых марок появились отдельные линейки одежды, созданные с применением ответственных и переработанных материалов. Корпорации запускают кампании по стимулированию переработки старой одежды — некоторые фирмы предлагают клиентам систему ваучеров, дающих право на скидку при покупке новой одежды.

**Разработка инновационных методов создания тканей и повторное использование материалов** вошли в число ключевых факторов развития индустрии моды. Среди ярких примеров — производство текстиля из молока, ферментированного чая и повторно использованных кофейных зерен. Так, компания Levi Strauss в качестве компонента для джинсовых тканей стала применять переработанные пластиковые бутылки, а Adidas производит кроссовки и купальники из переработанного

ТАБЛ. 7 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ НИШИ ОТВЕТСТВЕННОЙ МОДЫ

Параметр	«Быстрая» мода	Ответственная («медленная») мода
<b>Материалы и красители</b>	Неорганический хлопок и синтетические ткани Искусственные красители Натуральные меха	Экологически чистые Органические Альтернативные Переработанные
<b>Качество продукции</b>	Низкое, сезонные товары	Высокое, на несколько сезонов
<b>Коммуникация с потребителем</b>	«Купите два товара, третий получите в подарок»	«Не покупайте этот пиджак» (Patagonia, 2011 год)
<b>Утилизация одежды</b>	Нет	Пункты приема в магазинах и специальные скидки для покупателей, сдавших ненужную одежду
<b>Цепочки поставок</b>	Поиск наиболее выгодных условий Отсутствие прозрачности	Мониторинг и жесткие требования к поставщикам Соблюдение этических принципов по всей цепочке поставок
<b>Сертификация</b>	Нет	Есть

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

океанического мусора. Компания Timberland анонсировала внедрение собственного стандарта Timberland Environmental Product Standard (TEPS), предполагающего, что в процессе изготовления продукции ее предприятия будут использовать переработанные, органические и возобновляемые материалы. Один из основных органических материалов современной индустрии моды — органический хлопок, при производстве которого оказывается меньше негативного воздействия на окружающую среду. В настоящее время на долю органического хлопка приходится менее 1% общемировых объемов потребления<sup>160</sup>, однако в связи с постепенным переходом производителей на этот вид сырья темпы роста ниши составляют 15–20% в год<sup>161</sup>. Для ответственной моды характерно также расширение использования льна, конопли, органической шерсти и дикого шелка — природных материалов, подходящих для ответственной одежды, и, напротив, отказ от материалов животного происхождения — натурального меха и кожи (примером может служить бренд Stella McCartney).

Появились и новые технологии обработки тканей. В частности, такая технология окрашивания, как перенос рисунка с бумаги на ткань с помощью горячего воздуха, позволяет сэкономить воду, электроэнергию и не приводит к образованию вредных отходов производства. Другой альтернативный метод, цифровая печать, снижает потребление воды на 95%, электроэнергии — на 75% и минимизирует текстильные отходы. «Умный крой», прогрессивная технология Direct Panel On Loom, разработанная индийским дизайнером Сиддхартхой Упадхаей, дает возможность увеличить эффективность расхода ткани на 15% и на 50% сокращает время на сборку изделия. Кроме того, ответственные модные компании применяют на производстве солнечную энергию, используют ткани, которые дольше носятся, и возвращаются к более затратным, но экологически чистым методам, таким как окрашивание ткани вручную или применение природных красителей.

Инновационные концепции в сфере производства и обработки материалов привлекают средства инвесторов и корпоративных фондов. Так, в 2016 году фонд Walmart Foundation предоставил пяти американским университетам гранты в размере 3 млн долл. США на исследования, позволяющие

повысить этичность и эффективность текстильного производства. Например, Орегонский университет получил грант на стартап по экологически ответственному окрашиванию тканей с применением цифровой печати и метода высушивания красителей из биопигмента, а Корнеллский университет — на проект по переработке ненужной одежды и заменителей сырья в новый текстиль. Дизайнеров, работающих в этом направлении, приглашают совершенствовать более крупные бренды.

Существенные преобразования в индустрии моды стали возможны благодаря постепенному **изменению структуры и форматов взаимоотношений на рынке**, развитию сотрудничества между игроками на разных уровнях, а также принятию добровольных обязательств по устойчивому развитию на уровне целых ассоциаций.

В 2009 году самая крупная в США торговая сеть Walmart совместно со старейшим ответственным производителем Patagonia основали Коалицию за устойчивое развитие текстильной отрасли (Sustainable Apparel Coalition), которая занимается стандартизацией норм экологической и социальной ответственности в индустрии одежды. Сегодня в коалицию входят порядка 200 организаций со всего мира, на долю которых приходится более 30% мирового производства. В 2012 году коалиция начала разрабатывать Higg Index — онлайн-базу данных по самооценке брендов. Первоначально система тестировались отдельными производителями, а в 2017 году планируется сделать инструмент общедоступным. Организация Fashion Revolution, основанная после трагедии на фабрике в Бангладеш, инициировала международный проект для потребителей, желающих стать более ответственными. Покупатели могут опубликовать фотографию модного изделия с хештегом #whomademyclothes и задать производителю вопрос о том, кто произвел это изделие<sup>162</sup>.

Большое влияние на дальнейшее развитие устойчивых практик оказывают международные и природоохранные организации, такие как WWF и Greenpeace. WWF разработал Water Risk Filter — специальный инструмент для оценки влияния деятельности компаний

на воду, который модные компании могут применять, например, при производстве одежды. Так, международный фешен-ритейлер H&M использовал этот индекс при разработке своей новой водной стратегии для всей цепочки поставок<sup>163</sup>.

Greenpeace, действуя в рамках программы «Детокс», существующей с 2011 года, пытается выявить связи между мировыми брендами одежды, их поставщиками и токсическим загрязнением воды во всем мире. Greenpeace призывает компании отказаться от использования опасных химических веществ в своей продукции и к 2020 году прекратить ядовитые сбросы. По состоянию на 2015 год уже более 20 модных компаний дали публичное обещание производить безопасную одежду. На эти компании приходится 10% мирового фешен-рынка, и именно они сейчас задают новые стандарты безопасности и открытости для всей текстильной отрасли.

## Развитие ниши ответственной моды в России

Представители мировой индустрии моды, особенно ее премиум-сегмента, рассматривают Россию как растущий рынок; на российского покупателя ориентируется все больше брендов. В настоящее время на ответственную одежду приходится лишь небольшая доля рынка, относительные размеры которой настолько малы, что пока по ним даже не существует официальных статистических данных. Тем не менее российский рынок ответственной моды начинает постепенно развиваться. Воздействие на этот процесс оказывают две тенденции: передовые практики глобальных корпораций, представленных на российском рынке, и нишевые проекты российских дизайнеров и предпринимателей, которые первыми подхватили международный тренд.

Из международных проектов в России реализована инициатива марки Puma, которая первой стала отчитываться об экологических прибылях и убытках. При участии ряда ведущих

российских дизайнеров прошло мероприятие Puma Creative Factory. Save the Planet. H&M, мировой концерн, работающий в секторе масс-маркета, предлагает российским потребителям сдавать старую одежду, а взамен выдает купоны на скидку при покупке новой (подобно магазинам в других странах). В магазинах японского бренда Uniqlo также установили специальные коробки, где посетители могут оставлять ненужную и поношенную одежду Uniqlo. Собранные вещи перераспределяются и передаются малоимущим семьям и бездомным, а также отправляются в детские дома и интернаты. В 2017 году аналогичную инициативу в России запустит Zara.

Подход люксовой российской марки Vika Gazinskaya переключается с идеей Stella McCartney — она также отказалась от использования натурального меха и кожи. Компания Norsoyan использует технологические материалы на основе стали, угля, меди и кевлара — материала, который первоначально применялся для армирования автошин. При этом визитной карточкой бренда по-прежнему остается натуральный трикотаж, окрашенный органическими красителями. Нестандартное решение предложила компания Costume Code, которая занимается индивидуальным пошивом мужских рубашек и костюмов: у ее клиентов появилась возможность заказать нижнее белье из собственной изношенной рубашки. На российском рынке работает компания «ЭкоТкани», предлагающая покупателям экологически чистые сертифицированные ткани. Недавно была создана марка Eco Fashion — молодой и прогрессивно развивающийся специализированный бренд, под которым осуществляется производство и реализация этической одежды. Кроме того, в России открылся новый интернет-магазин этической одежды и обуви Faup. Компания Arny Praht изготавливает сумки и другие аксессуары из искусственной кожи. Anima создает из экоматериалов этическую дизайнерскую обувь ручной работы, в том числе индивидуально, по меркам, снятым 3D-сканером. Modress занимается производством качественной верхней одежды с экологичным наполнителем, предназначенной для беременных. Из более крупных российских производителей одежды в настоящее время практически никто (исключение составляет, например, марка «ТВОЕ») не работает с экологичными тканями,

не выпускает «зеленых» линеек и не проводит экокампаний.

В 2012 году в рамках проекта RUSECOMODA состоялась первая российская Неделя экомоды (Russian Eco Fashion Week). Этот проект возник благодаря движению «ЭКА». Его основная цель заключается в создании мотивации к осознанному потреблению и экологичному образу жизни с помощью красоты. Проект предусматривает оказание поддержки экологичным дизайнерам, проведение показов экоодежды и продвижение в России экологичной моды<sup>164</sup>. Под экомодой подразумевается одежда из переработанных материалов, этичная и этническая одежда. В этом году Неделя экомоды пройдет в Москве в пятый раз и соберет российских и европейских дизайнеров. В марте 2017 года в рамках Недели моды Mercedes-Benz Fashion Week Russia прошла международная конференция Fashion Futurum, где профессионалы отрасли на панельной дискуссии обсудили вопросы этичной моды, подчеркнув, что «мода должна быть максимально прозрачной, должна четко прослеживаться цепочка поставщиков и учитываться все пожелания покупателей»<sup>165</sup>. А в июне-июле 2017 года в Москве пройдут Дни экологичной моды. Отдельное развитие в России получили сбор и переработка ненужной одежды компаниями, которые не входят в число производителей.

На данный момент расширение сегмента ответственной моды в России сдерживается рядом факторов. Во-первых, на российском рынке отсутствует экологическая сертификация в сфере производства одежды и, в отличие от Запада, не предусмотрена специальная маркировка на этикетках. В результате ответственному дизайнеру приходится каждый раз заново доказывать экологичность своей одежды. Это неудобно и для потребителя, который отдает предпочтение ответственной продукции, но не может быть уверен в своем выборе. Во-вторых, тема ответственной моды все еще недостаточно популярна в стране. У некоторых российских потребителей есть предубеждения, например, против тканей из пластика и других альтернативных материалов. В-третьих, экологически сертифицированные ткани приходится закупать за границей, что существенно повышает себестоимость продукции. В СССР было налажено производство экологичной ткани из конопли, однако впоследствии его приостановили. При этом необходимо иметь в виду, что повышение информированности потребителей приводит к очень интенсивному росту рынка. Например, в Великобритании в период с 2004 по 2008 год на волне информационных кампаний рынок ответственной моды вырос в 4 раза<sup>166</sup>.

## ТВОЕ

<https://tvoe.ru>

**Сфера деятельности:** производство и продажа одежды

**Год создания:** 2001

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатель:** Игорь Юшкевич

**Генеральный директор:** Елена Богомолова

**Финансовые показатели:** н/д

**Численность сотрудников:** н/д

## БИОГРАФИЯ

Игорь ЮШКЕВИЧ — основатель холдинга «Русский трикотаж» и входящей в его состав компании «ТВОЕ», которая была создана в 2001

году. До «Русского трикотажа» он занимался экспортом пряжи в Европу.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Компания «ТВОЕ» появилась на российском рынке в 2001 году. Начав с торговли одеждой на рынках, компания за 16 лет превратилась в одну из крупнейших розничных сетей и стала вторым по масштабам производителем одежды в России<sup>167</sup>. Сейчас это успешный бизнес с 435 собственными магазинами. Компания «ТВОЕ» не придерживается определенной стратегии устойчивого развития, однако среди крупных производителей в российской индустрии моды стала пионером в области применения экологичных тканей.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Бизнес компании «ТВОЕ» начался со Смоленской фабрики по пошиву одежды и нескольких магазинов. Предприниматель Игорь Юшкевич, экспортировавший пряжу из России в Европу, решил развивать бизнес на родине и основал холдинг «Русский трикотаж». В 2001 году он купил четыре фабрики и зарегистрировал новую торговую марку «ТВОЕ», ориентированную на производство повседневной одежды для молодежи. Так появилась первая коллекция этого бренда. Сначала Юшкевич распространял продукцию на оптовых рынках, но, поскольку целевая аудитория бренда там не появлялась, его создатель понял, что стоит переориентироваться на продажи через фирменные магазины, и вложил существенные средства в рекламу и разработку

каталогов. В итоге к 2003 году в торговых центрах Москвы открылось более десятка магазинов «ТВОЕ», которые соседствовали с Benetton, Nike и прочими иностранными брендами. В 2003 году оборот предприятий, входящих в холдинг «Русский трикотаж», составил около 80 млн евро<sup>168</sup>.

Достигнув определенных объемов продаж в фирменной сети, компания решила испытать новый бизнес-подход — привлечь к торговле всех желающих — и стала рассылать по электронной почте предложения о продаже молодежной одежды под маркой «ТВОЕ». Заинтересованные стороны получали пакет для организации торговой точки «под ключ»: персональный

118

бизнес-план, макет договора купли-продажи и перечень документов, необходимых для регистрации юридического лица. Стоимость открытия такого магазина составляла от 1,5 до 3 млн рублей. При необходимости компания помогала организовать финансирование и предоставляла возможность воспользоваться системой кредитования. Вступительные взносы и ежемесячные отчисления роялти не требовались. Будущему продавцу нужно было лишь подписать договор с компанией. Такая модель развития позволила достаточно быстро увеличить количество торговых точек и представленность бренда на рынке. В то же время доступные условия привели к тому, что вывески «ТВОЕ» стали появляться у выходов из метро, где киоск с одеждой этой марки мог соседствовать с пунктами быстрого питания, что размывало образ бренда. Несмотря на это, до недавнего времени компания «ТВОЕ» работала на условиях франшизы. Лишь в начале 2015 года она перестала открывать франчайзинговые точки и приняла решение оставить только партнерские магазины, которые соблюдают стандарты ведения бизнеса и соответствуют политике бренда.

Качественно новый этап развития начался в 2008 году, когда в компанию пришел новый лидер — успешный менеджер с международным опытом Дэвид Вилкинсон. Он обеспечил внедрение международных практик, установил контакты с ведущими международными брендами и акцентировал внимание на экологических аспектах.

Компания начала развивать лицензионное направление и работать с лицензионными брендами. В рамках совместных проектов с Hello Kitty, DISNEY, Marvel, Universal, Warner Bros. и Cartoon Network были разработаны коллекции тематических футболок с принтами. Например, в сотрудничестве с «Союзмультфильмом» компания «ТВОЕ» выпустила коллекцию футболок со знаменитыми персонажами из советских мультфильмов: Чебурашкой, Винни-Пухом и Львенком (из мультфильма «Как Львенок и Черепаша пели песню»). Кроме того, «ТВОЕ» сотрудничает с российскими и зарубежными дизайнерами. За годы своего существования компания выпустила ряд совместных коллекций с Евгенией Гапчинской, Катей Добряковой, Nina Donis, Константином Гайдаем, Султанной Французовой, а также с

лучшими выпускниками Британской высшей школы дизайна, с Институтом бизнеса и дизайна и с компанией Amis et Compagnie (Швейцария). Потребитель позитивно реагировал на такое предложение, что обеспечивало стабильность спроса на продукцию со стороны существующих клиентов и приток новых. Постепенно расширялся и ассортимент бренда. Сегодня в коллекциях «ТВОЕ» представлены аксессуары, обувь и детская одежда. Качество товаров и невысокий уровень цен обеспечиваются за счет контроля всего производственного цикла — от создания тканей до конечного продукта. Компания владеет собственными хлопкопрядильными, трикотажными и чулочносочными мануфактурами.

В области информационных технологий и установления диалога с потребителем компания «ТВОЕ» опирается на успешные международные практики. Она одна из немногих в России построила собственный центр обработки данных<sup>169</sup>. Прежде компания из-за своего активного развития не успевала справляться с технологическим компонентом бизнеса. Возникла проблема с оборотом товаров, обусловленная низкой скоростью формирования заказов на отгрузку. Иногда товара в магазинах не хватало, что негативно влияло на рост продаж и снижало доверие потребителя. В результате был создан корпоративный портал, который помог разобраться с проблемой отчетности, автоматизировать отслеживание ключевых показателей эффективности сотрудников и документации директоров, а также свести воедино массив важных данных. Развивая онлайн-торговлю, компания «ТВОЕ» начала успешное сотрудничество с одной из крупнейших интернет-площадок — wildberries.ru. Это позволяет решать ряд важных задач, таких как продвижение бренда, аналитика и увеличение клиентской базы. В 2015 году компания открыла собственный интернет-магазин.

С приходом Дэвида Вилкинсона компания «ТВОЕ» также начала осваивать инновационные экотехнологии и внедрять ответственные производственные практики. Так, при обработке трикотажа применяется экологичная технология «биополиш», которая позволяет сделать его не только более мягким и приятным на ощупь, но и более прочным при носке. Кроме того, компания стала инвестировать в создание технологий вторичной переработки тканей<sup>170</sup>.

Помимо прочего «ТВОЕ» выпускает вещи из 100%-го мерсеризованного хлопка. Мерсеризованный хлопок — это новый материал с уникальными свойствами. Он прочен, устойчив к свету, стирке, поту и трению, износостоек и экологичен. Эту продукцию производят на первой в России специализированной фабрике, принадлежащей компании. Среди клиентов, заказывающих у компании мерсеризованную пряжу и изделия из нее, много европейских брендов среднего и высокого ценового сегмента.

В операционной деятельности «ТВОЕ» стремится применять экологичный и ресурсосберегающий подход. В 2011 году компания приобрела автоматизированный склад класса «А» на территории логистического парка «ПНК-Чехов». Склад был построен по заказу «ТВОЕ» с применением технологии build-to-suit. Благодаря ряду инновационных решений удалось обеспечить существенную экономию при эксплуатации склада. Например, светодиодные светильники с датчиками движения позволили втрое снизить энергопотребление. С 2014 года наравне с обычными для компании магазинами (100–150 квадратных метров) «ТВОЕ» начал открывать суперсторы — магазины площадью до 1000 квадратных метров для семейного шопинга. К ключевым особенностям этой концепции относятся экологичный дизайн, большие пространства, естественное освещение, а также наличие зоны отдыха и творчества для детей. Новый подход объясняется экономическим фактором: аренда больших торговых площадей существенно ниже, а бизнес-модель магазина с увеличенной площадью и расширенным ассортиментом более востребована современным покупателем<sup>171</sup>. Проект по оформлению магазинов выполнило немецкое архитектурное бюро REICH und WAMSER GbR. Компания решила

сделать акцент на экологичности пространства, выделив свои магазины на фоне конкурентов.

В 2015 году рост продаж в рублях в сети «ТВОЕ» составил более 30% (по сравнению с 2014 годом)<sup>172</sup>. В 2016 году у марки было уже более 435 собственных магазинов в России<sup>173</sup>. В дальнейшем компания намерена открыть еще 120 собственных торговых точек. Основным конкурентом «ТВОЕ» считает компанию H&M. Этим двум маркам приходится соревноваться в умении удерживать низкие цены на российском рынке. Кроме того, компания «ТВОЕ» ставит перед собой стратегическую цель: продолжать работу над продуктом и дизайном, чтобы и в этой сфере успешно конкурировать с гигантом по производству одежды H&M.

Принимая во внимание рост заинтересованности российского потребителя в ответственных практиках, «ТВОЕ» может начать позиционировать себя как компанию, ориентированную на ответственные подходы в модной индустрии, развивать соответствующее направление и сделать акцент на профильных товарах. Также компании стоит обратить внимание на подходы к работе с персоналом и публичную коммуникацию по данному вопросу. Сегодня в Интернет можно встретить определенное количество негативных отзывов бывших сотрудников (высокая текучесть кадров, непрофессионализм ряда менеджеров среднего звена, небезопасные условия работы на складе), которые говорят о возможных проблемах, с которыми «ТВОЕ» сталкивается в этой области. Еще один вызов заключается в повышении прозрачности и в предоставлении большего объема публичной информации. Это один из важнейших параметров компаний, соблюдающих принципы устойчивого развития.

# Charity Shop

<https://charity-shop.ru>



**Сфера деятельности:** сбор, продажа и переработка одежды, вышедшей из употребления

**Год создания:** 2014

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатель и генеральный директор:** Дарья Алексеева

**Финансовые показатели:** выручка — 25 млн рублей (2016 год, включая магазины и фонд помощи людям «Второе дыхание»)

**Численность сотрудников:** 35-40 человек

*«В наших руках ненужная одежда становится ценным ресурсом для социальных изменений и дает шанс на лучшее будущее людям, попавшим в сложную жизненную ситуацию»*

Дарья Алексеева, Основатель и генеральный директор Charity Shop<sup>174</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Дарья АЛЕКСЕЕВА — создатель и директор проекта Charity Shop, выпускница Финансового университета при Правительстве РФ и резидент Impact Hub Moscow. Еще во время учебы Дарья увлеклась волонтерской деятельностью, в частности, занималась сбором пожертвований для детского дома, искала партнеров, находила репетиторов для детей. Начав помогать региональному детскому дому, Дарья поняла, что не хочет работать по специальности, поэтому параллельно поступила на факультет

иностранных языков и регионоведения в МГУ им. М. В. Ломоносова, где стала изучать международные коммуникации и связи с общественностью. До запуска в 2014 году собственного проекта Дарья работала менеджером по коммуникациям на благотворительной ярмарке «Душевный Bazar», была редактором портала «Теплица социальных технологий», менеджером по развитию центра равных возможностей «Вверх» и координатором столярной мастерской «Рукиоттуда» при этом центре.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Дарья Алексеева сумела создать уникальный для России предпринимательский проект, где экологическая и социальная миссии идут рука об руку с хорошо отлаженными бизнес-процессами, позволяющими получать прибыль, помогая при этом людям и улучшая экологию города. Charity Shop — это единственный благотворительный секонд-хенд в России, который не только собирает и продает вещи, перечисляя средства на благотворительность, но еще и сдает текстиль в плохом состоянии на переработку и трудоустраивает людей из социально незащищенных групп. Системный подход к развитию бизнеса привел к тому, что сегодня в активе Charity Shop три собственных магазина в центре Москвы, 30 контейнеров для сбора одежды по всему городу, большой склад, слаженная команда из 40 человек, наработанный круг постоянных клиентов и успешное сотрудничество с ведущими компаниями, крупнейшими торговыми центрами и арт-кластерами.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

В 2013 году во время командировки в США Дарья Алексеева вместе с группой активистов посетила секонд-хенд Goodwill и своими глазами увидела, как работает социальный бизнес. На большом складе сортировались пожертвованные ненужные вещи — одежда, книги, техника. Затем эти вещи распределялись по магазинам и продавались, а полученную прибыль компания направляла на социальные и образовательные проекты для незащищенных слоев населения. Работниками компании были люди из социально неблагополучных групп: бездомные, бывшие заключенные, люди с отклонениями и нарушениями развития. Благодаря деятельности Goodwill более 200 000 человек получили работу.

Дарью так вдохновил опыт Goodwill, что она решила реализовать подобный проект в России. Несколькими годами ранее (в 2010 году) в России в результате поездки петербурженки Юлии Титовой в Лондон уже появился первый благотворительный магазин под названием «Спасибо!». На волне интереса потребителей к данной теме и желания людей избавиться от ненужных вещей за последние годы по всей стране открылось уже несколько десятков подобных магазинов (например, «Лавка радостей», «БлагоБутик», «Стиль жизни» и Glamson в Москве, «Легко-легко» в Санкт-Петербурге, «Так Просто» в Череповце, «БлагоДарю» в Волгограде, «Надежда» в Королеве). Однако именно Charity Shop стал особенно узнаваемым брендом и с первых дней запуска продемонстрировал высокую динамику роста.

В 2014 году Дарья Алексеева зарегистрировала домен Charity Shop, арендовала подвал возле станции метро «Новокузнецкая» и организовала сбор, сортировку и продажу поддержанной одежды, а также ее передачу нуждающимся. Ремонт помещения делали своими руками и практически с нуля. Стартовым капиталом стали личные накопления Дарьи в размере 700 тыс. рублей<sup>175</sup>, которые ушли на аренду и покрытие расходов в первые месяцы, пока проект работал в минус. Уже через три месяца магазин вышел на самоокупаемость, и Алексеева смогла заплатить своим сотрудникам. В течение полугода ежемесячный прирост выручки составлял 15–20%<sup>176</sup>. С одной

точки удавалось получить порядка 450 тыс. рублей в месяц<sup>177</sup>. Эти средства уходили на аренду, зарплату, химчистку и расходные материалы. Для выполнения основной производственной задачи — сортировки собранной одежды — Charity Shop стал принимать на работу людей, оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации, и организовал для выпускников детских домов тренинги в сфере ритейла. Позднее, в ноябре 2015 года, с целью трудоустройства таких людей компания основала собственный благотворительный фонд «Второе дыхание». Помимо раздачи вещей нуждающимся и предоставления рабочих мест людям из социально незащищенных групп, важной задачей проекта стала экологическая деятельность. Charity Shop снижает нагрузку на экологию города, используя в качестве ресурса поддержанную одежду: вещи, ненужные одним людям, вновь становятся нужными для других.

Уже в ноябре 2014 года у Charity Shop появился первый партнер — один из крупных банков. Он помогал устанавливать контейнеры для сбора одежды, необходимые для расширения масштабов деятельности. Затем благодаря интересу со стороны торговых центров контейнеры компании появились в столичных «Меге» и «Атриуме». Сейчас Charity Shop располагает полноценной инфраструктурой и отлаженной операционной моделью. По Москве рассредоточены 30 контейнеров, куда можно положить вещи в любом состоянии (например, такой контейнер есть в парке Сокольники, на дизайн-заводе «Флакон» и в бизнес-центре «Легенда Цветного»).

Ключевую роль в проекте играет склад площадью 600 квадратных метров, куда поступают вещи и где они сортируются и распределяются по трем категориям. Модная дизайнерская и винтажная одежда поступает в продажу (20% от общего объема); вещи в хорошем состоянии Charity Shop передает нуждающимся семьям в Москве и регионах (50–60%); одежда в плохом состоянии идет на переработку (30%)<sup>178</sup>. Для работы с последней группой в конце 2015 Charity Shop стал искать пути сотрудничества с предприятиями, которые могут направить непригодную одежду на переработку или повторное использование в качестве текстильного материала. С 2016 года

компания наладила на складе новый процесс (что также позволило создать дополнительные рабочие места): непригодные вещи разделяются по цветам и материалам, с одежды удаляется вся фурнитура (пуговицы и молнии), в таком виде это сырье готовы приобретать перерабатывающие предприятия.

Для расширения масштабов сбора одежды компания Charity Shop разработала легкие мобильные контейнеры, которые временно устанавливаются в различных офисах, чтобы сотрудники могли сдать ненужную одежду. В акции уже приняли участие порядка 20 компаний, таких как Johnson & Johnson, «МЕДСИ», EY Russia, Citi, Bayer, бизнес-школа СКОЛКОВО, «РУСАЛ», Pfizer, OZON, магазины SELA и «Республика». Партнером проекта по обработке вещей в хорошем состоянии стала компания Dry Harder, которая предоставляет свои услуги на специальных условиях и дает постоянным клиентам Charity Shop скидку на химчистку.

Основной доход компания получает от продаж в собственных благотворительных магазинах Charity Shop в Москве и в региональных секонд-хендах. Цена вещи составляет порядка 20% от ее первоначальной стоимости, если владелец помнит цену или у него есть чек. Например, базовая вещь марки сегмента масс-маркет (Zara или TopShop) стоит порядка 200–300 рублей, а платье премиального бренда Karen Millen — 2000 рублей<sup>179</sup>. Клиенты Charity Shop — это люди из самых разных слоев населения. Условно можно выделить три ключевые группы. Первая — ответственные потребители, нередко обеспеченные люди, равнодушные к экологии. Они осознанно вносят свой социальный вклад, приобретая вещи в благотворительном магазине и давая им вторую жизнь. Вторая категория — это люди, которые не могут тратить много денег на покупку одежды, например, студенты и пенсионеры. Более дорогие марки привлекают внимание третьей категории потребителей, которые уделяют особое внимание моде, но не всегда имеют возможность приобрести одежду в бутиках. Для повышения интереса потребителей Charity Shop создает качественные каталоги и сотрудничает со стилистами и дизайнерами. У магазина есть круг постоянных покупательниц, которые приносят проекту 70% дохода. Для привлечения новых клиентов и

расширения аудитории людей, сдающих вещи, Charity Shop использует креативную рекламу. Один из примеров — фотографии не знакомых друг с другом людей, которые носят одну и ту же вещь. Charity Shop регулярно проводит в своих магазинах дни так называемого «тайм-шопинга», когда человек, купив билет за 1000 рублей, в течение часа может взять любые понравившиеся вещи. Кроме того, компания организует акции по обмену одеждой, в ходе которых можно бесплатно получить консультацию стилиста. Несмотря на кризис, показатели Charity Shop в 2015 году шли вверх: 70% покупателей после первого посещения возвращались в магазины компании, а выручка увеличивалась на 11%<sup>180</sup> в месяц.

Еще одним источником доходов стало сотрудничество с крупными компаниями — офисами, торговыми и бизнес-центрами, которые платят Charity Shop за выезды и сортировку вещей. Положительные отклики в соцсетях от сотрудников офисов, принявших участие в акции по сбору одежды, действуют как сарафанное радио, привлекая новых желающих. Компания проводит и совместные акции. Так, в сотрудничестве с такси Uber она организовала акцию по вывозу одежды прямо из дома. Водители бесплатно приезжали и забирали вещи. Благодаря этой инициативе удалось собрать 3 тонны одежды, а затем люди стали самостоятельно привозить вещи в офис Charity Shop.

Продавая пожертвованную одежду, Charity Shop покрывает издержки на аренду помещений, установку контейнеров, логистику, зарплату сотрудников, обслуживание магазинов и склада, передачу одежды нуждающимся. Оставшиеся средства сегодня направляются на благотворительные цели в собственный фонд «Второе дыхание». Несколько раз проект получал целевое финансирование, выигрывая конкурсы для социальных предпринимателей, что позволяло инвестировать в дальнейшее развитие.

За два с небольшим года существования проекта Charity Shop удалось достичь многого. В центре Москвы работают три магазина, в планах открытие четвертого. Число сотрудников из социально незащищенных групп постоянно растет. В городе установлено 30 контейнеров, хотя еще в начале 2016 года не было ни одного.

Ежемесячная пропускная способность Charity Shop увеличилось с 3 тонн вещей (2015 год) до 10 (конец 2016 года). Помимо этого компания сотрудничает с более 100 корпоративных партнеров, сотрудники которых складывают ненужную одежду в фирменные ящики Charity Shop, а также собирает вещи в крупных торговых центрах.

В число основных задач Charity Shop входят совершенствование процесса мерчандайзинга, увеличение числа постоянных клиентов, привлечение максимально широкого круга людей к сдаче одежды, повышение

показателей продаж, открытие новых точек, где горожанин может сдать ненужную одежду, а также активное использование СМИ и социальных сетей для продвижения проекта. Еще один вызов заключается в том, что в России компаниям такого рода не предоставляются скидки на аренду помещений (например, в Великобритании существует Ассоциация благотворительных магазинов и 80% стоимости аренды покрывает государство). В результате Charity Shop приходится вести полномасштабную конкуренцию с коммерческими компаниями, продающими новую одежду.

## Международные тенденции

Транспортный комплекс, в который входят автомобильный, водный, железнодорожный и авиационный транспорт, играет ключевую роль в обеспечении глобального экономического роста, создании доступной среды и равных возможностей для населения. В то же время с точки зрения выброса парниковых газов он относится к пяти крупнейшим загрязнителям окружающей среды. На его долю приходится почти 15%<sup>181</sup> глобальных выбросов, причем в городах этот показатель значительно выше. Более 95% энергии, потребляемой транспортным сектором, образуется в результате сжигания нефтепродуктов. Рост численности мирового населения, повышение уровня жизни и усиление мобильности приводят к увеличению количества транспортных средств и объемов пассажиро- и грузоперевозок. Согласно оценкам экспертов, при сохранении текущей динамики количество автомобилей в ближайшие 30 лет может удвоиться и составить 1,5 млрд единиц. При этом объем коммерческих грузовых перевозок ежегодно увеличивается более чем на 3%<sup>182</sup>.

Помимо негативного экологического воздействия и ресурсных ограничений развитие современного транспортного сектора сталкивается с инфраструктурными проблемами, которые проявляются прежде всего в городах. На более ранних этапах подходы к созданию

инфраструктуры и городскому планированию не предусматривали такой динамики расширения транспортных сетей, что привело к удорожанию использования инфраструктуры, а также к существенным временным и экономическим потерям. Так, по оценкам экспертов, в 2011 году потери экономики Соединенных Штатов от пробок составили порядка 120 млрд долл. США, включая лишние затраты на топливо и потерянное время, или порядка 820 долл. США на каждого жителя, который регулярно пользуется транспортом<sup>183</sup>. В Великобритании аналогичные показатели составили 6,75 млрд долл. США для экономики всей страны и около 770 и 1570 долл. США в расчете на каждого владельца машины в Великобритании и Лондоне соответственно<sup>184</sup>. Согласно статистике, жители мегаполисов тратят в пробках от 50 до 100 часов в год<sup>185</sup>, а на поиск парковки, например, у жителя той же Великобритании уходит почти целый год жизни.

В связи с этим коренной пересмотр роли транспорта, в первую очередь, осуществляется именно в рамках городской среды. На фоне современных трудностей развития городов происходит фундаментальное переосмысление связей транспортной и градостроительной политики. Решение проблем путем расширения приграничных районов и сохранения основных зон активности в центре города становится неэффективным. На повестку дня выходят вопросы изменения плотности, полицентризм (распределение центров экономической и политической активности по всему городу), смешанное многофункциональное использование инфраструктуры, ориентация

градостроительной деятельности на системы общественного транспорта (транзитно ориентированное проектирование), развитие пешеходной среды и т. д. Транспорт превратился в одну из ключевых составляющих индекса глобальной конкурентоспособности городов, к нему стали предъявляться новые требования.

Все эти факторы определяют необходимость поиска более эффективных и экологически чистых комплексных решений в сфере транспортной инфраструктуры, которые будут отвечать долгосрочным целям экономического и социального роста, гарантируя устойчивое развитие. В целом понятие устойчивого транспорта (в качестве синонима используется термин «экомобильность») охватывает следующие подходы\*: использование альтернативных видов топлива (солнечные батареи, биотопливо,

кинетическая энергия), переход на гибридные и электрические виды транспорта (электромобили, электробусы), развитие в городах «зеленой» транспортной инфраструктуры (велосипедные дорожки, пешеходные зоны и зоны для малого электротранспорта типа сегвеев, выделенные полосы для общественного и электрического транспорта), пересмотр принципов использования личного транспорта (отказ от личного автомобиля в пользу каршеринга и двухколесного транспорта). Еще одной важной составляющей устойчивого транспорта считается инклюзивность, то есть доступность для разных групп населения, включая людей с ограниченными возможностями. Устойчивый транспорт — это средство, позволяющее достичь принципиально нового качества городской жизни, обеспечить разнообразие транспортных опций и социальную интеграцию.

ТАБЛ. 8 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СЕГМЕНТОВ УСТОЙЧИВОГО ТРАНСПОРТА

Параметр	Традиционный транспорт	Устойчивый транспорт
<b>Виды топлива</b>	Бензин Дизель Газ Уголь/древесина/мазут	Солнечная энергия Биотопливо Кинетическая энергия
<b>Виды транспорта</b>	Автомобили Автобусы	Электромобили Электробусы
<b>Транспортная инфраструктура</b>	Дороги, тротуары	Велосипедные дорожки Пешеходные зоны Выделенные полосы Перехватывающие парковки
<b>Основной личный транспорт</b>	Автомобиль	Автомобиль совместного пользования
<b>Доступность для маломобильных граждан</b>	Ограничена	Двухколесные средства Запроектирована

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

\* Для целей настоящего отчета понятие «устойчивый транспорт» рассматривается в масштабах городской среды, а при изучении нишевых решений основной акцент делается на сегменте личных транспортных средств. Таким образом, в разделе не освещаются вопросы городской политики в отношении публичного транспорта.

В 2013 году доля **возобновляемой энергетики** в транспортном секторе составила 2,5%, включая: 1,4% транспортных средств, работающих на этаноле, 0,8% — на биодизеле, 0,01% — на биометане (биогазе) и 0,3% — на других видах жидкого биотоплива<sup>186</sup>. Несмотря на невысокие темпы роста, предусматривающие увеличение доли возобновляемой энергетики до 5% к 2030 году<sup>187</sup>, данный сегмент можно отнести к одному из наиболее перспективных. Так называемые **гибриды, электромобили и автомобили на топливном элементе (водородном топливе)** с каждым годом занимают все более широкие ниши в секторе автомобилестроения. С момента появления первых доступных седанов типа Tesla игроки рынка анонсировали и запуск более дорогих моделей. Так, производитель эксклюзивных автомобилей спортивного и бизнес-класса Maserati планирует выпустить электромобиль к 2020 году, а концерн Mitsubishi представил концепцию нового электрического кроссовера с тремя электромоторами (запас его хода в электрическом режиме составит порядка 120 км). На заводе Audi в Брюсселе уже в 2018 году будет запущено производство первого электрического кроссовера, а компания Volkswagen продемонстрировала прототип электрической версии фургона Crafter, серийная версия которого должна была появиться к 2017 году. Размер парка электромобилей в США превышает 2 миллиона единиц; в ЕС — более 800 тысяч единиц<sup>188</sup>. В целом, несмотря на повышение доступности такого вида транспорта и рост интереса к нему, в среднем доля его продаж на мировом уровне составляет не более 1% от общего количества продаваемых легковых автомобилей. Тем не менее ожидается, что к 2040 году этот показатель увеличится до 35%<sup>189</sup>.

Помимо создания новых моделей ключевую роль в развитии электромобилей играют доступность специальной инфраструктуры и поддержка властей. В США, Китае, Японии и некоторых странах ЕС покупатели электромобилей получают налоговые льготы и субсидии от государства. Таким автомобилям нередко открывают проезд по выделенным полосам, разрешают бесплатно пользоваться парковочными местами и зарядкой<sup>190</sup>. Буквально в шаге от достижения «нулевых выбросов» сейчас стоят Норвегия и Нидерланды, правительства которых обсуждают введение с

2025 года моратория на продажу автомобилей с двигателем внутреннего сгорания<sup>191</sup>. Власти Индии заявили о намерении уже к 2030 году полностью перевести страну на электромобили<sup>192</sup>. В сегменте общественного транспорта помимо привычных троллейбусов и трамваев начинает появляться инновационный электротранспорт. В целом аналитики к 2030 году прогнозируют бум на мировом рынке электрокаров<sup>193</sup>. При этом благодаря использованию электромобилей Nissan таксопарки Великобритании уже на данный момент сэкономили более 400 тыс. долл. США на топливе и эксплуатационных расходах и предотвратили выброс в атмосферу около 899 тонн углерода<sup>194</sup>.

В последнее время стали появляться не только «зеленые» транспортные средства, но и **инновационные дорожные покрытия**. Так, в американском штате Миссури стартап Solar Roadways начал производство такого дорожного покрытия, которое будет генерировать энергию солнца. Панели содержат светодиодные лампы, сделанные из специально закаленного стекла, которое может выдержать вес грузовых автомобилей. Проект получил финансирование от Министерства транспорта в размере 750 тыс. долл. США, а также привлек 2,2 млн долл. США за счет краудфандинговой кампании. Ранее, в августе 2016 года, во французском городе Турувр состоялось открытие первого в стране завода по производству дорожного покрытия Wattway, основу которого составляют фотоэлектрические панели, накапливающие за день энергию солнца. Проект осуществляется компанией Colas при поддержке Национального института солнечной энергии Франции. По словам разработчиков, инновационные дорожные панели Wattway можно использовать в любых климатических условиях<sup>195</sup>. Созданию и внедрению новых моделей транспортной городской инфраструктуры посвящены исследования ведущих центров урбанистики по всему миру.

Помимо новых, экологически чистых средств передвижения ответственное потребление в транспортном сегменте развивается также в рамках ниши **совместного использования**. Особенно четко тенденция отказа от личного транспорта в пользу общественного (совместного) прослеживается в крупных

городах. Стремление человека к экономии — наряду с желанием не снижать планку комфорта — послужило стимулом для создания такой формы аренды личного транспорта, как каршеринг. Каршеринг позволяет выбирать между личным автомобилем и общественным транспортом, что приводит к снижению нагрузки на автомагистрали и расширению возможностей различных категорий населения. Именно поэтому такая форма краткосрочной аренды претендует на звание одной из самых быстроразвивающихся ниш бизнеса<sup>196</sup>. Уже к концу 2012 года сеть каршеринга охватывала около 1,7 миллиона человек в 27 странах<sup>197</sup>. Ожидается, что к 2020 году число пользователей превысит 12 миллионов человек<sup>198</sup>, а величина дохода от данного вида услуг приблизится к 6,2 млрд долл. США при среднегодовом темпе роста (CAGR) 30,9%<sup>199</sup>. Экономия для участников каршеринг-клубов может составлять порядка 70%<sup>200</sup> от совокупной стоимости транспорта. При этом каждый каршеринговый автомобиль позволяет освободить дороги примерно от 15 личных машин. Кроме того, потребители указывают на расширение использования различных видов общественного транспорта, увеличение числа поездок на велосипеде и пешеходных прогулок. Это связано с тем, что люди начинают пользоваться автомобилем только в тех случаях, когда он действительно необходим<sup>201</sup>. Отмечается, что помимо прочего такая услуга помогает ослабить социальное неравенство.

Другим способом совместного использования автомобиля стали **платформенные сервисы поиска попутчиков**, также набирающие популярность. Например, крупнейший в мире агрегатор BlaBlaCar насчитывает более 35 миллионов пользователей<sup>202</sup>. Сервис позволяет водителям экономить на бензине, разделяя его стоимость с попутчиками, а путешественникам дает возможность получить выгоду за счет более низких тарифов (по сравнению с другими видами транспорта). Такой вариант организации перевозок также оказывает положительное влияние на уровень загруженность дорог и объемы выбросов. Аналогичное платформенное решение, предоставляемое компанией Uber и альтернативными сервисами, позволяет переадресовать запрос клиента **на услугу такси** частным водителям, установившим

приложение. При этом платформа не несет ответственности за квалификацию водителей. В обоих случаях спорными вопросами развития сервисов остаются ответственность за безопасность пассажиров и влияние на стабильность пассажиропотока на других видах транспорта, в том числе муниципальных.

Еще одна тенденция развития современного городского транспорта заключается в **создании велосипедных дорожек и расширении велосипедного движения**. Для увеличения доли населения, использующего данный вид транспорта, городские власти инвестируют в развитие соответствующей инфраструктуры, включая велосипедные дорожки, светофоры, парковки и станции проката. В наиболее развитых в этом отношении городах доля жителей, использующих велосипед в качестве ежедневного средства передвижения, превышает 10%, а в отдельных случаях достигает 30–35% и выше (Амстердам, Копенгаген)<sup>203</sup>. Протяженность специализированных велосипедных дорожек в европейских городах уже сегодня составляет 300–400 км, причем соответствующие сети охватывают не только центральные, но и удаленные районы. В качестве отдельного направления развития выделяется увеличение числа станций проката, ориентированных прежде всего на туристов и жителей, которые не пользуются велосипедным транспортом ежедневно. Сегодня уже более чем в 500 городах мира действуют системы велопроката, которые позволяют любому желающему за сравнительно небольшую плату воспользоваться велосипедом. Первая успешная система была запущена 40 лет назад во французском городе Ла-Рошель, и Франция до сих пор остается лидером в этой области. Так, велопрокат Vélib, открытый в Париже в 2007 году, ежегодно приносит прибыль в размере 20 млн евро благодаря парку в 16 тыс. велосипедов, расположенных в 1200 пунктах проката<sup>204</sup>. В среднем на каждые 97 жителей города приходится один велосипед. Состоявшийся в 2013 году запуск прокатного сервиса Bay Area Bike Share в Сан-Франциско позволил удвоить количество прокатных велосипедов в США (до 18 тыс. единиц)<sup>205</sup>.

## Развитие устойчивого транспорта в России

Основные тенденции развития городской транспортной инфраструктуры в целом и личных видов транспорта в частности постепенно проявляются и в России, в первую очередь в крупных городах. В отличие от Европы и США, спрос на электрокары в России пока носит единичный характер. Так, согласно оценкам экспертов, по состоянию на середину 2016 года в стране было зарегистрировано 722 электромобиля, треть из которых используется в Москве<sup>206</sup>. В последнее время в России реализуется ряд инициатив, направленных на расширение использования электромобилей. В частности, «Россети» запустили программу создания зарядной инфраструктуры, которая в настоящее время охватывает Москву и Московскую область, Санкт-Петербург, Калугу, Ярославль и Сочи<sup>207</sup>. В 2016 году владельцы электромобилей в Санкт-Петербурге получили право на бесплатное размещение своих транспортных средств на перехватывающих и городских парковках<sup>208</sup>, плата за парковку отменена и для владельцев электромобилей в Москве<sup>209</sup>. В рамках программы развития электрического автотранспорта в РФ до 2025 года предусмотрено дальнейшее предоставление бесплатных парковочных мест для электромобилей, возможность использования выделенных полос для общественного транспорта, отмена транспортного налога для полностью электрических автомобилей и снижение ставок для гибридов<sup>210</sup>. Помимо этого было принято решение с начала 2016 года ввести нулевые и сниженные таможенные пошлины на ввоз электромобилей. Изменение коснулось легковых электромобилей (со снижением ставки с 17 до 0%), а также грузовиков на электротяге весом до 5 тонн (для них пошлина сократилась с 15 до 5%).

Более активное развитие получила услуга каршеринга, появившаяся лишь несколько лет назад. На данный момент в одной только Москве ею пользуются десятки тысяч человек<sup>211</sup>. Стоимость содержания среднестатистического городского автомобиля в России оценивается примерно в 600 рублей в день<sup>215</sup>. По данным британских СМИ, жители

российской столицы входят в десятку тех, кому обслуживание автомобиля обходится дороже всего, а в «индексе пробок» Москва опережает все остальные города мира<sup>214</sup>. Ожидается, что спустя пару лет в Москве порядка 4% населения будет пользоваться услугами каршеринга, что также приведет к уменьшению объемов загрязняющих выбросов (на 20% к 2020 году)<sup>215</sup>.

Сервис велопроката в России представлен уже во многих городах — правда, пока такие услуги оказывают в основном небольшие компании. Если говорить о сети централизованного городского проката, то она была запущена в Москве летом 2013 года в рамках проекта «ВелоРоссия»<sup>216</sup> и получила название «Велобайк». Как заявляют организаторы «Велобайка» на своем официальном сайте, цель проекта городского общественного велопроката заключается в том, чтобы создать альтернативу автомобилю и общественному транспорту и предоставить жителям города и туристам доступный транспорт для кратковременных поездок, что особенно актуально на фоне постоянного роста интенсивности трафика и введения зоны платных парковок. В настоящее время проект реализуется совместными усилиями департамента транспорта города, Банка Москвы (ВТБ) и Сбербанка. В первый год работы «Велобайка» было закуплено 1000 велосипедов, создано 79 станций проката и совершено более 70 тысяч прокатов<sup>217</sup>. В 2016 году последний показатель превысил 1,5 млн<sup>218</sup>, количество велосипедов выросло до 2600, а число станций — до 330<sup>219</sup>. В Санкт-Петербурге подобный сервис появился на год позже и начинался всего с 28 станций, но уже через год система была расширена до 57 станций<sup>220</sup>. Централизованные сети проката набирают популярность и в других городах России — например, в Казани и Сочи. Говорить о прибыльности велопроката в России пока рано<sup>221</sup>. При этом вклад городских властей (не только путем прямых инвестиций, но и за счет создания велодорожек, велопарковок и разрешения провозить велосипед в общественном транспорте) служит весомым мотивирующим фактором — как для организаторов такого бизнеса, так и для самих пользователей.

Если в ЕС и США вопросы создания доступной городской среды, в том числе связанные с транспортным оснащением, уже давно стоят

на повестке дня, то России предстоит еще очень многое сделать в этом направлении. К сожалению, даже Москва пока входит в список городов, наименее приспособленных для людей с ограниченными возможностями<sup>222</sup>. (Первые строчки в рейтингах доступности городской среды для данной категории граждан занимают города Северной Америки и Европы, а также Израиля и Австралии.) Тем не менее в 2011 году в России была запущена государственная программа «Доступная среда»<sup>223</sup>. Одна из ее целей заключается в создании условий для беспрепятственного доступа инвалидов и других маломобильных групп населения к транспорту, информации и связи, объектам и услугам. В рамках программы были разработаны, в частности, единые механизмы создания безбарьерной среды для инвалидов. Они позволяют при формировании

парка автомобильного и городского наземного электрического транспорта общего пользования увеличить число единиц подвижного состава, оборудованных для перевозки маломобильных групп населения. В 2015 году, когда программа осуществлялась уже в 71 регионе страны<sup>224</sup>, ее продлили еще на 5 лет. Кроме того, в 2013 году Московский метрополитен создал Центр обеспечения мобильности пассажиров, который оказывает гражданам с ограниченными возможностями помощь в передвижении. Оформив заявку на сопровождение инспектором центра, пассажиры получают необходимую поддержку с момента входа в метро до выхода на нужной станции. По данным метрополитена, с момента запуска проекта до начала 2017 года было обслужено более 540 тысяч маломобильных пассажиров.

# Anytime

<http://www.anytimecar.ru>



**Сфера деятельности:** услуги краткосрочной аренды автомобиля

**Год создания:** 2012

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатель:** Роман Ильканаев

**Владельцы:** Сабина Якубова (95%), Леви Ильканаев (5%)

**Генеральный директор:** Екатерина Надтока

**Финансовые показатели:** выручка — 18 млн рублей (2013 год)

**Численность сотрудников:** 25 человек

«Я долгое время мучал себя вопросом: как разгрузить дороги и уменьшить пробки?»

Роман Ильканаев, основатель Anytime<sup>225</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Роман ИЛЬКАНАЕВ – предприниматель, с 1990-х годов живет в Австрии. В это время он начал заниматься поставками автозапчастей из-за рубежа и вкладывать средства в недвижимость, что позволило ему сформировать основной капитал. В середине 2000-х годов Роман

создал торговую марку Kalim, под которой осуществляются поставки российских продуктов питания в Европу<sup>226</sup>, а в 2013 году первым в России запустил бизнес по предоставлению услуг каршеринга.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

В 2013 году ООО «Ситикар» (бренд Anytime) впервые в России запустило услугу каршеринга. Клиентами сервиса становятся люди, которым автомобиль требуется не каждый день, а лишь периодически. Основной акцент в развитии своего продукта предприниматель Роман Ильканаев сделал на автоматизации, которую он оценивает в 95%. Например, через мобильное приложение клиент может удаленно включить печку или кондиционер. С момента запуска компании до настоящего времени число автомобилей в ее парке выросло более чем в 6 раз, а к концу года их число предполагается увеличить почти в 45 раз.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

В 2011 году, находясь в Вене, Роман Ильканаев увидел, как человек подошел к ярко раскрашенному автомобилю, открыл его с помощью карточки и уехал. Сыновья (один из которых в настоящее время является совладельцем Anytime) объяснили ему, что

это услуга проката автомобилей, которой они давно и активно пользуются. Так родилась идея создать подобный сервис в России.

Весной 2012 года Роман поделился идеей со своими столичными друзьями, Салимом и

Сабиной Якубовыми. Те решили поддержать его и создали ООО «Ситикар»<sup>227</sup>. Вложив 60 млн рублей собственных и заемных средств, предприниматели приобрели автомобили, оборудование, а также разработали приложение Anytime для смартфонов, с помощью которого и работает вся система<sup>228</sup>. В ноябре 2012 года сервис Anytime был запущен в тестовом режиме на 22 автомобилях Volkswagen Polo. При активной поддержке друзей владельцы компании провели тестирование системы. В апреле 2013 года состоялся официальный запуск проекта. Для этого Ильканаев приобрел в лизинг уже 72 автомобиля Volkswagen Polo<sup>229</sup>, оборудовал их GPS, электронными замками и рассредоточил по Москве. Сегодня Anytime сдает в аренду иномарки нескольких брендов, различающихся по категориям: Chevrolet Cruze, Volkswagen Polo, KIA Rio, Hyundai Solaris, BMW 1й серии и малотоннажные грузовики Renault Kangoo.

По словам предпринимателя, первыми проект начали тестировать экспаты, затем подключились москвичи, которые лишь изредка нуждаются в машине. В среднем одна машина используется 4–4,5 часа в день. По расчетам Романа, чтобы окупить бензин и лизинговые платежи, каждую машину необходимо использовать по 6–7 часов в сутки.

В Европе и США, особенно в крупных городах, уже несколько лет наблюдается тенденция к отказу от личного автомобиля. Так, согласно статистике, в крупных мировых мегаполисах одна машина, используемая в рамках каршеринга, заменяет десять единиц личного автотранспорта, что способствует существенному сокращению трафика. В России о таких показателях говорить пока рано. Краткосрочная аренда автомобилей в Москве — востребованная услуга, однако она представляет собой замену не личного авто, а классической аренды. При этом, как показывают опросы, даже москвичам такая услуга пока кажется слишком дорогой (этого мнения придерживаются 59% жителей столицы<sup>230</sup>, многие из которых предпочитают при необходимости пользоваться обычным такси). Вместе с тем по сравнению с традиционным прокатом услуга значительно более выгодна. Сейчас стоимость аренды автомобиля колеблется от 8 до 10 рублей в минуту в зависимости от марки автомобиля. Парковка стоит 1,5 рубля в минуту, а ночью

она и вовсе бесплатна. Как говорит Роман Ильканаев, машины чаще всего берут, чтобы отвезти куда-нибудь детей, перевезти груз, съездить в магазин за покупками, на дачу или отвезти кого-то в аэропорт: «Похоже, мы решаем проблему необходимости второй машины в семье или замещаем временное отсутствие первой»<sup>231</sup>.

В первые годы выручка компании увеличивалась на 30% в месяц, что, безусловно, привлекало других игроков. К октябрю 2016 года число компаний в Москве, предоставляющих услуги каршеринга, выросло до 5 что сделало пионера Anytime игроком высококонкурентного рынка. Самые первые последователи, «Делимобиль» и Youdrive, сразу же стали сотрудничать с правительством Москвы, которое предоставляет им бесплатную парковку. Машины Youdrive, в отличие от Anytime, можно оставлять только в пределах Третьего транспортного кольца (а также в нескольких районах недалеко от него), что повышает концентрацию авто в периметре доступности в центре города, но не позволяет охватить весь рынок. Компания «Делимобиль» работает под эгидой мэрии Москвы и оплачивает стоянку на платных парковках столицы по льготному тарифу, благодаря чему клиенты могут бесплатно оставлять там машины.

Основное отличие сервиса Anytime от западных аналогов и российских конкурентов заключается в применении удобной для клиентов электронной системы управления, которую Роман сумел создать благодаря своему увлечению программированием. «Сложность для меня как для разработчика заключалась в том, чтобы клиент мог посредством приложения на мобильном устройстве управлять любой машиной компании. При этом система должна подсказывать ему, что делать», — объясняет Роман. Предприниматель решил, что вся транзакция должна осуществляться в автоматическом режиме, без участия диспетчера. В типичной каршеринговой компании в качестве ключа, позволяющего открыть автомобиль и включить зажигание, используется смарт-карта, которая выдается клиенту. Ильканаев предположил, что в условиях сурового российского климата считыватель карт будет работать нестабильно, поэтому предпочел и эти функции перевести на приложение, которое используется также для оплаты поездки и поиска ближайшего

автомобиля. Чтобы воспользоваться Anytime, достаточно скачать приложение, привязать его к своей банковской карте и подписать пакет документов, которые привозит курьер. В дальнейшем компания надеется стать самым технологичным оператором каршеринга в мире и самым крупным в России.

В ближайшие несколько лет предприниматель не планирует выходить на самоокупаемость, предпочитая наращивать бизнес. Весной 2016 года компания располагала 150 машинами, но в краткосрочном периоде рассчитывает укомплектовать парк еще 800–1000 автомобилями. По расчетам Романа, в Москве может работать до 5000 каршеринговых машин, которыми будут пользоваться до 2 миллионов человек<sup>232</sup> (в настоящее время число пользователей составляет порядка 200 тысяч человек). Автомобиль должен находиться в шаговой доступности от клиента. При условии равномерного распределения автомобилей по городу (в пределах МКАД это 900 квадратных километров) нужна как минимум тысяча свободных машин. При этом, чтобы обеспечить хотя бы минимальное качество сервиса, необходимо не менее двух тысяч машин<sup>233</sup>.

В процессе реализации амбициозной стратегии роста основатель опирается на партнерства. В августе 2016 года АО «Русско-Европейский инвестиционный консорциум» и Anytime сообщили, что в рамках соглашения создадут совместную лизинговую компанию, которая

позволит в 2017–2018 годах расширить парк до 10 000 машин и представить сервис в 24 городах России. Благодаря этому Anytime сможет занять первое место на российском рынке краткосрочной аренды автомобилей и начать региональную экспансию. Предполагается, что финансирование лизинговой программы возьмут на себя крупнейшие российские банки<sup>234</sup>.

Компания Anytime, созданная четыре года назад, стала пионером каршеринга в России. За это время, в том числе благодаря опыту «первопроходца», приобретенному Anytime, только в Москве появилось пять компаний, предоставляющих данную услугу. Тем не менее на данный момент этот сервис нельзя назвать развитым, даже несмотря на активную вовлеченность и поддержку городских властей. Недостаточно полно реализованы и возможности тесного сотрудничества — например, с крупными транспортно-пассажирскими узлами (такими как аэропорты или вокзалы) или местами массового скопления людей (бизнес-центры, стадионы, кинотеатры и театры, музеи, парки, торговые центры, в том числе за пределами МКАД, другие социальные объекты). Акции и другие рекламные кампании, позволяющие не только повысить популярность сервиса, но и бесплатно опробовать его, также не получили широкого распространения, поэтому еще не все жители хорошо понимают, как работает такой сервис и в чем заключаются его преимущества.

## Инватакси

<http://www.invataxi.ru>

**Сфера деятельности:** предоставление транспортных услуг пассажирам с ограниченными возможностями

**Год создания:** 2010/2012

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатель и руководитель:** Роман Колпаков

**Финансовые показатели:** н/д

**Численность сотрудников:** н/д

*«Хорошо бы сделать так, чтобы и в нашей стране граждане с ограниченными возможностями стали более мобильны, а остальные люди — более отзывчивы к чужим трудностям»*

Роман Колпаков, основатель Инватакси<sup>235</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Роман КОЛПАКОВ до травмы, полученной в результате автомобильной аварии и лишившей его возможности ходить, работал менеджером в издательстве. После возвращения из больницы он обучился программированию<sup>236</sup> и начал

создавать интернет-сайты, запускать проекты для общения и знакомств, развивать сервис «Инватакси» и новое направление — экскурсии для людей с ограниченными возможностями и тех, кто передвигается на инвалидной коляске.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Основная цель «Инватакси» заключается в повышении качества жизни людей с ограниченными возможностями и расширении их участия в общественной деятельности. Проект начинался в 2010 году как частная инициатива: используя один подержанный автомобиль, приобретенный на семейные сбережения, основатель и его супруга оказывали помощь друзьям и знакомым. Сегодня «Инватакси» располагает автопарком из пяти оборудованных машин, службой клиентской поддержки и штатом водителей, прошедших специальную подготовку. Кроме того, компания дает работу людям с ограниченной трудоспособностью и помимо предоставления транспортных услуг занимается организацией экскурсионных поездок.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

В возрасте 21 года Роман Колпаков попал в автомобильную аварию и полностью потерял способность ходить. Несмотря на тяжелую травму и продолжительный период восстановления, Роман нашел в себе силы не просто двигаться дальше, но и помогать другим маломобильным людям.

Современная городская среда, даже в крупнейших российских городах, до сих пор мало приспособлена для людей с ограниченными возможностями. Несмотря на определенные улучшения, произошедшие за последние годы, лишь небольшая часть станций метрополитена, единиц наземного транспорта и общественных



зданий оснащена специализированными вспомогательными средствами, а в малоэтажных жилых домах лифты вовсе отсутствуют или слишком малы. Стоимость обычного такси, как правило, очень высока, а в услуги водителей не входят встреча и размещение пассажиров. Муниципальное социальное такси доступно лишь в отдельных городах, и его необходимо заказывать за несколько дней, а то и недель.

Столкнувшись на личном опыте с трудностями передвижения по городу, которые испытывают люди с ограниченными возможностями, Роман и его семья задумались о приобретении и оборудовании личного автомобиля, который в первое время водила супруга Романа, Наталья. Друзья и знакомые практически сразу стали обращаться к супругам с просьбами помочь в транспортировке. Отказать им Роман и Наталья не могли, но на обслуживание автомобиля и наем водителя требовались средства. Так появились идея создать сервис специализированного такси для людей с ограниченными возможностями, который станет альтернативой социальному такси. Собственных средств на реализацию идеи не хватало — помогли родители и знакомые. Супруги взяли кредит, приобрели минивэн и оборудовали его заказанными в Германии комплектующими. Сайт «Инватакси» Роман создал сам. Наталья оставила должность менеджера в транспортной компании и стала принимать заказы по телефону и предоставлять клиентскую поддержку. В целом только на запуск проекта ушло около года. С дальнейшим расширением автопарка частично помогли спонсоры.

Важной особенностью сервиса «Инватакси» стала работа водителей: при необходимости они встречают пассажира у двери квартиры и в конце поездки провожают до места назначения, помогая преодолеть лестничные пролеты и другие возможные препятствия. Роман лично инструктирует водителей, а клиенты могут оставить на сайте отзыв о поездке и работе конкретного водителя. Все процессы в компании регламентированы. Вторым аспектом, выгодно отличающим проект от городского социального такси, стала возможность быстро (от нескольких часов до суток вместо нескольких дней) и удобно (без справок, социальных карт и т. д.) сделать заказ. Кроме того, услуга доступна людям, не имеющим московской прописки и проживающим в Подмосковье.

Вместе с тем стоимость «Инватакси» для пассажиров остается выше, чем в социальном такси: 500 рублей в час за минивэн и 600 за микроавтобус при минимальном трехчасовом заказе (против 210 рублей в час). Это обусловлено тем, что 50% тарифа социального такси дотируется, а «Инватакси» самостоятельно оплачивает все расходы, связанные с эксплуатацией. Удержание тарифов на минимальном уровне и снижение цен за счет партнерских программ — одна из приоритетных задач компании «Инватакси», стремящейся сделать услугу максимально доступной. Постоянным клиентам предоставляется скидка. Одиноким и малообеспеченным инвалидам, ветеранам Великой Отечественной войны и детям-инвалидам из интернатов «Инватакси» предоставляет услуги бесплатно. Такая ценовая политика не всегда позволяет покрывать даже текущие расходы.

Сам основатель проекта не считает «Инватакси» бизнесом, поскольку ему с трудом удается поддерживать предприятие на уровне самоокупаемости. Несмотря на важную социальную миссию, которую выполняет «Инватакси», и дефицит аналогичных услуг на рынке, привлечение инвестиций и выработка партнерских форматов оказались сложными задачами. После долгих согласований предприятию все же удалось получить бесплатные парковочные места для своих первых автомобилей. Несколько попыток привлечь средства на благотворительные поездки в рамках краудфандинговой платформы «Планета» нельзя назвать особо успешными: объем сбора составил 10–15% от необходимой суммы, хотя другие проекты собирают до 100% и более. Роман считает, что эти сложности связаны с российским менталитетом: в обществе принято считать, что забота об инвалидах и создание специальной инфраструктуры — задача государства. Именно этот фактор во многом определяет то, что существенную поддержку «Инватакси» находит среди частных лиц и компаний, ориентированных на людей с ограниченными возможностями.

Для укрепления бизнес-модели и повышения устойчивости компании Роман и Наталья начали развивать новое направление — экскурсионное. Совместно с реабилитационными центрами «Инватакси» организует групповые поездки — паломничества и экскурсии, в которых

могут принять участие как инвалиды, так и сопровождающие их волонтеры<sup>257</sup>. Такие туры оказываются более выгодными и для компании, и для самих пассажиров. Собственный гид «Инватакси» может сопровождать даже иностранных клиентов. Поддерживать бизнес помогает и наличие нескольких корпоративных клиентов, которые могут позволить себе платить на 10% выше минимального тарифа.

В 2016 году «Инватакси», ставшее победителем всероссийского конкурса «Социальный предприниматель», получило беспроцентный пятилетний заем от фонда региональных социальных программ «Наше будущее»<sup>258</sup>. Сумма займа составила 1 млн 200 тыс. рублей. Эти средства планируется направить на обновление автопарка, установку дополнительного оборудования для всех групп инвалидов и на приобретение специальных гусеничных подъемников для помощи клиентам, проживающим на высоких этажах домов, не оснащенных лифтами. Еще одним перспективным направлением должно стать

развитие сотрудничества с аэропортами и вокзалами по трансферу пассажиров. В будущем Роман мечтает создать доступный по цене специализированный хостел для людей с ограниченными возможностями, поскольку сегодня специально оборудованные номера есть лишь в дорогих отелях.

В настоящее время в стране реализуется ряд государственных программ по созданию доступной городской среды, а уровень вовлеченности частного сектора в социальные проекты постепенно повышается. Приняв во внимание эти факторы, руководители «Инватакси» могли бы рассмотреть возможность дальнейшего развития за пределами Москвы и Московской области — за счет предоставления франшизы другим социально ответственным предпринимателям. Не вызывает сомнений, что эта идея найдет отклик и в других регионах, ведь в России количество людей с инвалидностью составляет 9% от общей численности населения<sup>259</sup>.

# ОТВЕТСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ

## Международные тенденции

Туризм — ведущий сектор экономики: ежегодно в мире совершается 1 миллиард международных и 5–6 миллиардов<sup>240</sup> внутренних путешествий. По темпам роста (на 4% в год<sup>241</sup>), доле глобального ВВП (9%), общего мирового экспорта (6%) и экспорта услуг (30%) туризм уступает только экспорту нефти, нефтепродуктов, автомобилей и их комплектующих. Вместе с тем помимо очевидных экономических выгод интенсивное развитие туризма сопряжено с негативным воздействием на природную и культурную\* среду — как на местном, так и на глобальном уровне. Так, строительство 4–5-звездочных курортных сетевых отелей, принадлежащих транснациональным корпорациям со штаб-квартирами в развитых странах, с одной стороны, обеспечивает новые рабочие места и приток инвестиций, а с другой — приводит к кардинальным изменениям ландшафта и нерациональному использованию местных ресурсов. Смываемые с пляжей отходы

образуют в океанах «мусорные континенты»; авиатранспорт создает существенное шумовое и химическое загрязнение, включая 2% от мирового объема выбросов парниковых газов<sup>240</sup>. По сравнению с местными жителями туристы производят в среднем вдвое больше бытовых отходов и потребляют в три-четыре раза больше электроэнергии и воды<sup>242</sup>. Так, в сельских районах Испании ежедневное потребление воды составляет 140 литров на человека, а в 5-звездочных отелях курортных зон оно достигает 880 литров на человека<sup>243</sup>.

В конце XX века обострение экологических проблем привело к осознанию того, что выбор места и способа отдыха влияет на окружающую среду, а ее деградация, в свою очередь, приводит к ухудшению качества отдыха и изменению представлений о хорошем отпуске. В XXI веке образованная и состоятельная часть городских жителей, уставших от перенаселенности, загрязненности воздуха и воды, информационного шума, высоких скоростей и обусловленного этим стресса, стала все чаще выбирать отдых на природе, за пределами привычного круга общения. На смену 3S (Sun-Sea-Sand — «солнце, море, песок») пришли 3L (Landscape-Lore-Leisure —

\* В Бирме, Кении и Танзании местное население насильственно выселяли из мест традиционного проживания для привлечения туристов.

«пейзаж, традиции, досуг»). Изменились привычки, тип мышления и образ жизни, возник новый подход к воспитанию детей, основанный на близости к природе. Все это

привело к формированию **новой матрицы предпочтений**, которая затрагивает основные составляющие туристического продукта.

ТАБЛ. 9 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ НИШИ ОТВЕТСТВЕННОГО ТУРИЗМА

Параметр	«Традиционный» туризм	Ответственный туризм
Направление	Пляжные курорты с насыщенной развлекательной программой	Малонаселенные уголки с богатой культурной и природной составляющей, сельская местность
Туроператор	Крупная транснациональная корпорация, способная за счет чартерных перевозок обеспечить низкие цены	Местная компания, ответственно формирующая турпродукт с учетом проблем и потребностей регионов
Транспорт	Самолет, автобус, автомобиль	Поезд, электромобиль, велосипед, сегвей
Проживание	Крупные сетевые отели с большим количеством номеров; многоэтажные гостиницы с огороженной, закрытой для местных жителей территорией	Экоlodжи, национальные жилища, сертифицированные объекты с отделкой, мебелью и текстилем из натуральных материалов, водосберегающей сантехникой, уборкой нетоксичными моющими средствами, энергией из возобновляемых источников, режимом энергосбережения, контейнерами для сортировки и переработки мусора, местным персоналом
Питание*	AI, FB, экзотические продукты в индивидуальной упаковке, рестораны быстрого питания, еда на вынос	BB, органические, свежие, сезонные местные продукты с фермерских рынков, традиционная местная кухня, минимум упаковки, аутентичные кафе
Развлечения	Дискоотеки, «открыточные» объекты	Основанные на местных традициях и культуре <sup>244</sup>

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

Такой набор предпочтений в сочетании с подходом, при котором турист сводит к минимуму свое негативное воздействие на экономику, экологию и социальную жизнь как на местном, так и на глобальном уровне,

получил название «ответственный туризм». Это явление охватывает все виды туризма, а наиболее ярко проявляется в сельском, социальном, экологическом, этническом и волонтерском туризме.

\* AI – все включено, FB – полный пансион, BB – завтраки.

Одна из основных особенностей ответственных туристов заключается в стремлении нести позитивные перемены, поэтому, составляя примерно 10% от общего числа путешествующих, эти люди становятся агентами изменений на всех посещаемых направлениях. Благодаря их активности доля ответственных туристов продолжает увеличиваться: в отдельных регионах и по некоторым аспектам она достигла уже 75%. Эти потребители все быстрее трансформируют туристическую отрасль XXI века, предлагая иную модель туризма и создавая глобальные тренды в развитии всех его составляющих. На данный момент можно выделить три основные тенденции, каждая из которых открывает ряд новых возможностей для развития бизнеса, перспективных даже в периоды кризиса:

- «озеленение» устаревшей инфраструктуры XX века и традиционных игроков отельного бизнеса;
- адаптация под новые запросы туроператорского, транспортного и кейтерингового сегментов;
- развитие сетей гостеприимства.

#### **«Озеленение» устаревшей инфраструктуры XX века и традиционных игроков отельного бизнеса**

Тенденция проявляется в трех взаимосвязанных аспектах: в росте спроса на экоотели, в усилении интереса к международной и национальной экосертификации, экомаркировке и экологическим рейтингам, а также в расширении «зеленого» строительства<sup>245</sup>. Это связано с тем, что 52%<sup>246</sup> туристов из развитых стран отдают предпочтение гостиницам, которые стремятся свести к минимуму воздействие на окружающую среду. 70% таких людей готовы платить на 150 долл. США больше за двухнедельное пребывание в отеле, где соблюдаются экологические нормы<sup>247</sup>, а 75% при выборе мест отдыха предпочитают те, в которых реализуются «зеленые» инициативы. Реагируя на подобный спрос, компания Marriott International создала прототип «зеленого» отеля, позволяющего сэкономить 100 тыс. долл. США в период строительства, 6 месяцев на этапе дизайна и до 25% расходов на энергию. Стремясь привлечь ответственных туристов, несколько десятков отелей в мире прошли экологическую сертификацию по международному стандарту

ISO 14001<sup>248</sup>. Общее снижение популярности крупных сетевых отелей, благоприятно влияющее на экологическую ситуацию, ускорило создание традиционными игроками отельного и туроператорского бизнеса (Marriott, Hilton, Intercontinental, Fairmont, Accor, Royal Caribbean Cruise Lines, TUI Travel, Vail Resorts и др.) подразделений, ответственных за «озеленение» имиджа и наем экологов.

#### **Адаптация под новые запросы туроператорского, транспортного и кейтерингового сегментов**

Указанная тенденция связана с ростом числа ответственных туроператоров. Из традиционных крупных игроков рынка в этом сегменте выделяется компания TUI Travel со своей впечатляющей стратегией устойчивого развития. К этой же категории можно отнести компанию British Airways Holidays (BAH), которая отслеживает и поощряет отели с хорошим экологическим менеджментом, расположенные в странах Карибского бассейна. Из новых участников рынка наиболее известен канадский туроператор G Adventures, запустивший в 2003 году проект Planeterra, который предусматривает помощь населению в тех районах, куда компания отправляет туристов. При этом основной акцент делается на разработке таких долгосрочных решений, как поощрение местного населения к созданию собственного бизнеса<sup>249</sup>. В сегменте питания развитых курортных зон (например, на острове Аруба) наблюдается планомерный отказ от услуги «все включено», поскольку эта система негативно отражается на деятельности местных компаний и приводит к образованию большого объема отходов.

#### **Развитие сетей гостеприимства**

Интенсивное развитие интернет-технологий — онлайн-бронирования, электронных билетов и веб-форумов о самостоятельных путешествиях — предопределило рост популярности сетей гостеприимства (CouchSurfing, Hospitality Club, Bewelcome, GlobalFreeloaders) и коммерческих интернет-площадок (Airbnb, Escobnb). Такие сервисы составляют жесткую конкуренцию традиционным объектам размещения: теперь вместо отелей, пансионатов или гостевых домов путешественники выбирают и бронируют у хозяев апартаменты, замки или агрофермы.

Эти ресурсы оказываются полезны для всех участников процесса: туриста, владельца объекта и общества. Сети гостеприимства позволяют путешествовать бесплатно, так как основаны на желании принимающей стороны помочь путешественнику. Коммерческие интернет-площадки дают владельцам любой недвижимости возможность превратить ее в дополнительный источник дохода, а туристам — получить поистине уникальный опыт. Вместе с тем в обществе снижается уровень ксенофобии и преступности, направленной против туристов.

Эти изменения поддерживаются профильными некоммерческими организациями (НКО), число которых постоянно увеличивается. Во многих случаях такие НКО, как обучающий ресурс RespondEco, профессиональные ассоциации «Зеленый отельер» и «Международное туристическое партнерство», играют роль каналов для продвижения компаний, ориентированных на ответственного потребителя.

## **Развитие ниши ответственного туризма в России**

Развитие ответственного туризма в России происходит в соответствии с общемировыми трендами, однако с небольшим отставанием и некоторыми особенностями. Это проявляется в поддержке экосертификации размещения (всего 16 отелей) по самым разным стандартам: ISO 14001 («Роза Хутор», Forward Aparthotel и Hotel Gamma в Краснодарском крае<sup>250</sup>), «Зеленый ключ» (5 отелей сети Rezidor в Санкт-Петербурге) и «Листок жизни» («Коринтия» в Санкт-Петербурге). Благодаря сертификации отмечается рост численности и повышение лояльности потребителей из развитых стран. Появляются туроператоры, разделяющие идеи устойчивого развития и ответственного потребления — например, ExploRussia (Москва) и Absolute Siberia (Иркутск). Первый специализируется на городском туризме и иностранцах, работает только с местными предпринимателями, при организации экскурсий использует общественный транспорт и предлагает нестандартные маршруты по Транссибирской магистрали; второй привлекает туристов уникальными спортивными, экологическими и этнографическими проектами.

Среди авиакомпаний можно выделить «Аэрофлот», который предлагает компенсировать неизбежные экологические риски от основной деятельности за счет введения добровольного страхования экологической ответственности и создания системы выбора экологически ответственных контрагентов<sup>251</sup>. К числу основных каналов продвижения ответственного туризма в России относятся также НКО: фонды «Настоящая Россия», «Дерсу Узала» и «Диалог культур — единый мир», центр развития познавательного туризма «Коломенский посад» и межрегиональная общественная организация «Большая Байкальская Тропа», проект «Потаенная Россия» и Международный центр ответственного туризма (ICRT Russia).

В последние годы государственную поддержку в России (в общей сложности 12–15 млрд рублей до 2030 года) получает сельский туризм, рост которого в ближайшие 10–15 лет оценивается в 50 млрд рублей в год и в 60 тысяч новых рабочих мест в сельской местности<sup>252</sup>. При этом даже в условиях отсутствия государственной поддержки многие виды ответственного туризма могут развиваться благодаря низкой капиталоемкости, позволяющей построить успешный бизнес в самых малоперспективных с точки зрения массового туризма областях России. Благоприятны условия и для развития экотуризма. Этому способствуют, во-первых, богатейшие природные ресурсы страны, во-вторых, низкий уровень конкуренции и, в-третьих, возможность получения поддержки от государства<sup>253</sup>. В настоящее время экологический туризм в России не относится к технологически оформленным видам бизнеса с четкой организацией и эффективным управлением, что открывает для новых игроков множество свободных ниш.

Вместе с тем в области развития ответственного туризма в России существует и ряд ограничений. Если говорить о самих туристах, то это сравнительно высокая требовательность: российского клиента сложнее, чем европейца, привлечь «уникальностью предложения», склонив к экотуризму или агротуризму. Отчасти это обусловлено богатой историей «самодельного» туризма, который способствовал нравственному и экологическому воспитанию граждан в советский период, а также «дачной культурой» — обязательными для миллионов россиян сезонными работами на подсобном участке. Решить задачу поможет повышение уровня

сервиса. В то же время отмечается неготовность россиян переплачивать за «экологичность»: 60% российских туристов выберут экоотель, только если его услуги будут не дороже обычной гостиницы при сопоставимом уровне сервиса<sup>250</sup>. Со стороны отрасли к ограничениям можно отнести нехватку профессионалов на рынке экодевелопмента и недостаточную информированность российского потребителя о преимуществах «зеленых» технологий.

Для устойчивого развития малых российских городов новые игроки на рынке ответственного туризма предлагают парадоксальные, но доказавшие свою эффективность принципы: минимум вмешательства, культивирование отличий, внимание к деталям, приоритетность интересов местного населения. Применение этих принципов в Плесе оказалось настолько успешным, что журнал Travel & Leisure, выходящий в США тиражом более 1,5 млн

экземпляров, в 2010 году включил город в топ-25 курортных местечек Европы, не испорченных туризмом.

Россия располагает основными ресурсами, необходимыми для развития ответственного туризма, включая нетронутую природу и богатые культурные традиции. В 2016 году она вошла в топ-10 самых популярных туристических направлений мира<sup>254</sup> (благодаря притоку туристов из Китая и Республики Кореи) и заняла 2-е место (после Польши) в рейтинге европейских стран по росту турпотока<sup>255</sup>. Это означает, что в ближайшее время у нее есть все шансы войти в топ-10 направлений ответственного туризма. Особые перспективы в этом плане открывает 2017 год: Генеральная Ассамблея ООН объявила его Международным годом устойчивого туризма в интересах развития, а правительство РФ — Годом экологии в России.

## Этномир

<http://ethnomir.ru>

**Сфера деятельности:** туристические услуги (ответственный туризм)

**Год создания:** 2006

**Начало деятельности:** Калужская область, Боровский район, деревня Петрово

**Основатель и руководитель:** Руслан Байрамов

**Финансовые показатели:** выручка — более 30 млн рублей (2011 год)

**Численность сотрудников:** н/д

*«Наш успех говорит о том, что вчерашний андерграунд — это сегодняшний авангард. Мы просто распаковываем идеи, которые считаем правильными»*

Руслан Байрамов, основатель Этномир<sup>256</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Руслан БАЙРАМОВ родился 7 августа 1969 года в Ново-Ивановке (селе русских староверов) Азербайджанской ССР. Воспитанный в русско-азербайджанской семье преподавателей русского языка и литературы, высшее образование он получил на юридическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова и в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (МВА). Еще во

время учебы Руслан занялся бизнесом: начал с аренды киоска «Союзпечати», а впоследствии открыл собственный ТЦ «Трамплин». Превратив последний в источник финансирования своих некоммерческих проектов, он основал благотворительный фонд «Диалог культур — единый мир», в рамках которого и был создан «Этномир».

## КРАТКИЙ ОБЗОР

В 2005 году российский предприниматель Руслан Байрамов поставил перед собой задачу создать «мир в миниатюре» — тематический парк, посетители которого могут соприкоснуться с объектами разных культур и благодаря этому проникнуться идеей дружбы народов. «Этномир» должен был стать местом притяжения для представителей любой национальности. В это время наблюдался рост выездного потока, а внутренний туризм был малопривлекателен как для самих туристов, так и для инвесторов. Начав с нескольких юрт в чистом поле, за десять лет Руслан построил туристический кластер, который ежегодно привлекает около 500 тысяч посетителей и продолжает развиваться.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Когда 11 лет назад Руслан Байрамов, стоя на берегу Иссук-Куля, решил создать модель идеального мира в виде парка-музея «Этномир», подобных культурно-образовательных проектов в России не существовало, и они мало кого интересовали. Это было связано с тремя основными причинами. Во-первых,

рынок, растущий на 6,4%<sup>257</sup> в год, позволял вложить средства в проекты с более коротким сроком окупаемости. Во-вторых, поток туристов, выезжающих за границу, ежегодно увеличивался на 15–20%<sup>258</sup>, что затрудняло развитие внутреннего туризма, на который делал ставку Байрамов. В-третьих, большинству предпринимателей сама идея казалась



утопической. Все это отнюдь не способствовало быстрому запуску проекта, однако давало ему конкурентное преимущество, связанное с уникальностью.

Основной мотивацией основателя к созданию такого бизнеса стала личная убежденность в его необходимости для устойчивого развития общества. Таким образом, бизнес изначально задумывался как ответственный. Будучи одновременно русским и азербайджанцем, воспитанным в духе национальной и религиозной терпимости, Руслан Байрамов решил воплотить принципы дружбы и взаимного уважения, построив бизнес на идее объединения самых разных народов на одной небольшой территории. Основа бизнес-стратегии заключалась в том, чтобы предоставить туристу возможность за один день обойти весь «мир», «пережить культуру, страну, народ, этнос в ощущениях, через быт, жилище, приобщение к кухне, к интерьерам» — и все это в двух часах езды от центра Москвы.

Чтобы реализовать эту идею, нужно было действовать вопреки традиционным взглядам на развитие туристических объектов и направлений. Среди предпринимателей и чиновников, работающих в туристической сфере, преобладает убеждение, что инфраструктуру следует создавать там, где есть спрос. Это значит, что турист должен сам указать бизнесу и представителям власти, где для него нужно построить объекты. Байрамов же, подобно Уолту Диснею, основателю самых посещаемых в мире тематических парков, решил самостоятельно создать дестинацию и сформировать поток туристов, появления которого ожидали все остальные. Он сумел убедить землевладельцев Калужской области в окупаемости их и своих инвестиций, доходчиво описав «якорный» эффект, который приведет к многократному увеличению стоимости земель вокруг «Этномира». Так и произошло. Выкупив 93 гектара земли по 200 долл. США за сотку<sup>256</sup>, Руслан приступил к созданию парка.

Проект был запущен при поддержке губернатора Калужской области, который помог изменить статус (назначение) земель — перевести их из категории сельскохозяйственных в рекреационные. Кроме того, была решена часть юридических вопросов. Тем не менее для развития «странового» проекта требовалось

финансирование, к которому Байрамов решил привлечь бизнесменов из других стран. Для этого он разослал в посольства 147 писем с предложениями о сотрудничестве. Иностранцам предпринимателям предлагалось софинансировать «свой» этнодвор в обмен на доходы от расположенных на его территории разнообразных сервисных предприятий: ресторанов, гостиниц, спалон, сувенирных магазинов и т. п. Такой подход оказался эффективным: предприниматели из Непала, Индии и Китая приняли предложение, запустив цепную реакцию, и в итоге представители других стран согласились стать соинвесторами проекта.

Одновременно с выполнением инфраструктурных задач решалась проблема кадров. Удаленность территории от Москвы и других крупных городов создавала кадровый голод, который не могло удовлетворить местное население, поэтому было решено создать условия для постоянного проживания тех сотрудников, чьи дома расположены далеко от места работы. Помимо снижения транспортной нагрузки и воздействия на окружающую среду такое решение привело к сокращению временных и финансовых затрат сотрудников и, по всей видимости, усилило их лояльность к компании, что также способствовало повышению ее устойчивости.

Вышеупомянутая удаленность от Москвы (наряду с невысокой привлекательностью объекта на начальных этапах строительства) долгое время оставалась одним из основных факторов, сдерживающих рост посещаемости «Этномира». Тем не менее по мере развития парка фактор расстояния играет все меньшую роль. Во-первых, это связано с появлением Новой Москвы, задавшей вектор расширения столицы в сторону Калужской области. Парк становится местом притяжения для постоянно возрастающего числа туристов, значительную часть которых составляют группы школьников и семьи с детьми. Во-вторых, компания запустила собственные автобусы из Москвы.

Свой метод управления Байрамов называет «стратегией разумного следования обстоятельствам», меняя концепцию по мере возникновения новых идей и не гонясь за прибылью<sup>256</sup>. В основе его бизнес-модели лежит доход от посещения самого парка, то есть

платы за вход, которая за время работы объекта повысилась в шесть раз и по мере расширения потока, по-видимому, продолжит расти. Увеличение потока обеспечивается за счет детальной проработки (на год вперед) календаря событий, позволяющего гостям запланировать несколько посещений в зависимости от программы. Синхронизация этого календаря с праздниками и мероприятиями, проводимыми в разных странах, стала ноу-хау компании и неиссякаемым источником идей, гарантирующим разнообразие тематических уик-энд. Особой популярностью «Этномир» пользуется у таких категорий потребителей, как вегетарианцы и экопрактики, которые уже несколько лет подряд проводят здесь фестивали экотехнологий и «вегфесты». Изобилие мастер-классов, экскурсий, образовательных программ и шоу, объединенных идеей уважения к многообразию культур и ответственного отношения к окружающей среде, регулярное открытие новых объектов — все это способствует созданию потока постоянных посетителей как из ближайших районов, так и из крупных городов соседних областей. Стабильный спрос формирует и ценовая политика, в соответствии с которой жители Калужской области посещают парк за половину стоимости, а жители Боровского района — бесплатно. Разумная организация большой территории, разработка сценария каждого дня, увлеченность сотрудников и душевая атмосфера парка позволяют обслуживать до 10 тысяч человек в день.

В настоящее время фонд «Диалог культур» реализует программу по созданию и распространению по всему миру памятников выдающимся российским и зарубежным деятелям науки и культуры, реальным и вымышленным героям. Эта программа привлекает все больше высокопоставленных представителей иностранных государств, превращая «Этномир» в конгрессную международную бизнес-площадку. Подобные контакты, а также связи с выходцами из бывшего СССР в других странах, разделяющими ценности «Этномира», способствуют наведению «культурных мостов»<sup>259</sup>, и формированию потоков ответственных иностранных туристов. Начинаясь как локальный культурно-образовательный проект, парк «Этномир» со временем стал полноценной туристической дестинацией и продолжает трансформироваться,

превращаясь в экопоселение, соблюдающее принципы уважения к разным культурам и заботы о природе. На данный момент это уже не просто тематический парк с экскурсионными объектами, гостевыми домами, ресторанами и развлечениями. Это полноценная экосистема с отдельным сбором отходов, возможностью аренды электромобилей и велосипедов, зданиями, построенными из натуральных материалов по энергосберегающим технологиям, объектами для длительного проживания, учебными площадками, продуктовыми магазинами, аптекой, помещениями для проведения форумов высокого уровня и реализации частных бизнес-проектов, детским садом и открывающейся в 2018 году школой — настоящая «умная деревня» XXI века. Кроме того, на территории парка планируется развивать местное органическое сельское хозяйство с агрофермами, биовегетариями и питомниками.

Оценив жизнеспособность проекта, реализованного лишь на 25%, и его положительное влияние на развитие отдаленных районов Калужской области за счет туризма (1,5 миллиона человек), федеральные и региональные власти стали оказывать «Этномиру» маркетинговую поддержку. Вместе с тем в условиях низкой конкуренции и сокращения на треть<sup>258</sup> выездного потока из России ожидаемый в ближайшее время рост числа туристов в «Этномире», особенно в выходные и праздничные дни, может создать критическую нагрузку на логистику, инфраструктуру и персонал парка, что, в свою очередь, приведет к нарушению устойчивости развития, оттоку туристов и репутационным рискам. Предотвратить подобные негативные изменения можно было бы путем смягчения ценовой политики парка в будние дни, которое привело бы к перераспределению потоков. В среднесрочной перспективе «Этномир» ожидает усиление конкуренции со стороны тематических парков «Волшебный мир России» (Калужская область) и «Остров мечты» (юг Москвы)<sup>260</sup>, проекты строительства которых одобрены высшим руководством страны.

# Абсолютная Сибирь

www.absolute-siberia.com



**Сфера деятельности:** туристические услуги (ответственный туризм)

**Год создания:** 2009

**Начало деятельности:** г. Иркутск

**Основатель и руководитель:** Алексей Никифоров

**Финансовые показатели:** н/д

**Численность сотрудников:** 4 человека (постоянных сотрудника)

*«В своей деятельности мы руководствуемся принципами устойчивого развития, основанного на ответственном отношении к природе, балансе интересов местного населения и путешественников»*

Алексей Никифоров, основатель «Абсолютная Сибирь»<sup>261</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Алексей НИКИФОРОВ - после окончания Иркутского института иностранных языков, получил образование в сфере туризма, работал в системе ВАО «Интурист». Позднее Алексей руководил продажами в Green Express (2001–2003 годы), был директором «Байкал Дискавери» (2003–2008 годы), а также отеля и бюро путешествий и конгрессов «Байкал Бизнес Центр». В 2009 году Алексей основал компанию «Абсолютная Сибирь». Кроме того, он является соучредителем общественного объединения

«Сибирская туристская организация» (Сибирский институт планирования и развития туризма) и Сибирского земельного конгресса, инициатором и организатором марафона «За сохранение чистых вод Байкала» (входящего в число 24 лучших марафонов планеты), членом правления Сибирской Байкальской ассоциации туризма (СБАТ), а также автором проектов, полностью или частично курируемых «Абсолютной Сибирью»: «Зимниада», «Полюс Байкала», «Караван кочевого искусства», «Подворье бурятского шамана».

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Благодаря большому опыту работы в международном туризме, неиссякаемому энтузиазму и любви к Байкальскому региону Алексей Никифоров сумел построить успешный туристический бизнес регионального масштаба. Его компания «Абсолютная Сибирь» одной из первых в России вывела на рынок предложения по экологическому и агротуризму. Компания сотрудничает с туроператорами из США и Великобритании, а также с обществом National Geographic, заявляя о приверженности принципам устойчивого развития, основанным на ответственном отношении к природе, а также балансе интересов местного населения и путешественников. Кроме того, «Абсолютная Сибирь» занимается организацией программ ответственного туризма «Байкальский ледовый марафон», «Тофалария: возвращение северного оленя» и «Ангарский треугольник». В 2011 году она получила право на использование логотипа и ресурсов Всемирного дня ответственного туризма (WRTD), в 2012 году — «Золотую пальму» журнала GEO за тур «Кухонные истории Сибири»<sup>262</sup>, а в 2016 году присоединилась к проекту ICRT Russia и номинировалась на премию World Responsible Tourism.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

В первые полтора десятилетия XXI века на Байкале сложилась парадоксальная ситуация:

в регионе, где расположен памятник Всемирного природного наследия ЮНЕСКО, выездной туризм

почти в четыре раза превышал въездной<sup>265</sup>. Из-за высоких цен на организованные путешествия по местным достопримечательностям, неразвитости транспортной инфраструктуры и низкого уровня сервиса внутренний туризм был преимущественно «диким». При этом и малочисленные кочевые народы региона, проживающие в труднодоступных районах, и жители города Байкальска, где после закрытия Байкальского ЦБК четверть экономически активного населения лишилась работы, нуждались в источнике средств к существованию. В условиях отсутствия единого, долгосрочного и комплексного государственного подхода к развитию туризма на Байкале Иркутская область и Республика Бурятия, вместо того чтобы создавать совместные программы, были вынуждены конкурировать за федеральные ресурсы. Оценив ситуацию, Алексей Никифоров решил действовать самостоятельно. В то время лишь очень немногие туроператоры рассматривали собственный бизнес в качестве инструмента для решения экологических и социальных задач региона, однако Алексей сделал ответственный подход к развитию местных территорий неотъемлемой частью своей бизнес-модели. В своей деятельности он руководствуется вопросом: «Каким образом туризм может решить эту проблему?»

Избранный подход позволил ему дифференцировать местное предложение и закрепиться в нише, которая другим игрокам казалась слишком рискованной. Так, для развития круглогодичного туризма на Байкале Алексей Никифоров инициировал создание «Зимниады»<sup>\*</sup> — ежегодного фестиваля зимних игр, в рамках которого туристу предлагается программа, сформированная по каскадному принципу<sup>264</sup>, что позволяет на протяжении месяца непрерывно участвовать в разнообразных проектах. Кроме того, чтобы привлечь внимание к экологическим проблемам Байкала, Алексей решил провести на льду озера международное мероприятие. Приняв во внимание рост популярности коммерческих забегов<sup>265</sup> в России и отсутствие конкурентов в этой нише на региональном уровне, Никифоров запустил Байкальский ледовый марафон (БЛМ). «Абсолютная Сибирь» уже более 7 лет курирует его наряду с другими авторскими проектами.

Марафон оказался настолько успешным, что спрос стал более чем в три раза превышать предложение. Это привело к тому, что за 12 лет регистрационный взнос на БЛМ для россиян вырос с 750<sup>266</sup> до 37 500 рублей с человека (включая две ночи проживания, завтраки, два ужина, трансферы и страховку). Это позволяет компании вернуть 2 млн рублей, инвестированных в организацию марафона, даже в том случае, если в марафоне принимает участие четверть от допущенного числа спортсменов (в 2016 году было в общей сложности 190 участников, в том числе половина иностранцев, для которых взнос составляет 565 евро<sup>267</sup> с человека).

Рост популярности марафона позволяет «Абсолютной Сибири» увеличивать доходы не только за счет повышения стоимости участия, но и путем привлечения экологически ответственных спонсоров. Так, в 2011 году в роли генерального партнера БЛМ выступал финский производитель биоразлагаемой посуды компания Nuhtamaki, предлагающая альтернативу привычной одноразовой посуде, десятки тонн<sup>268</sup> которой ежегодно скапливаются на берегах Байкала. Международная популярность марафона возрастает и благодаря тому, что коллектив компании уделяет внимание глобальным тенденциям, грамотно согласует мероприятие с мировыми событиями и популяризирует важность достижения социально значимых целей, заявленных, например, в программе ООН «Вода для жизни» (2005–2010 годы).

Организация БЛМ способствует решению как экологических, так и социальных проблем, позволяя ежегодно создавать до 50 рабочих мест и за несколько дней обеспечивать местным туристическим предприятиям квартальную выручку<sup>269</sup>. Число участников и болельщиков марафона постоянно возрастает, и, чтобы предоставить им всем проживание и питание, приходится задействовать туристическую инфраструктуру не только Иркутска, но и Байкальска, переживающего непростые времена. С 2014 года все участники мероприятия, которые поддерживают концепцию устойчивого развития региона, осознанно останавливаются именно в Байкальске. «Мы всеми доступными нам

<sup>\*</sup> В 2004 году региональные власти взяли мероприятие под свой контроль, однако спустя пять лет потеряли к нему интерес, а в 2015 году и вовсе отменили. В 2016 году СБАТ объявила о возрождении проекта силами туроператоров двух субъектов: Иркутской области и Республики Бурятия. В настоящее время межрегиональное сотрудничество для развития устойчивого всепогодного туризма на Байкале, о котором не смогли договориться главы регионов, успешно осуществляется местными заинтересованными туроператорами. В роли лидера проекта выступает «Абсолютная Сибирь».

способами должны поддерживать занятость жителей этого города и туристическую направленность развития местного бизнеса. Байкальск должен ощутить, что без ЦБК будет лучше не только Байкалу, но и всем людям, живущим на его берегах<sup>270</sup>», — поясняет Алексей Никифоров. В 2015 году, руководствуясь теми же принципиальными соображениями, компания организовала в городе Байкальскую школу марафона, открытую как для россиян, так и для иностранцев. Ответственный туризм, который развивается в регионе «Абсолютная Сибирь», может стать локомотивной отраслью, способствующей росту транспортно-логистической, пищевой и легкой промышленности, созданию новых учреждений культурно-развлекательной и досуговой направленности, а также расширению потребительского рынка.

У «Абсолютной Сибири» есть и другое направление деятельности, усиливающее ее позиции на международном рынке ответственного туризма. Речь идет об обеспечении занятости и возрождении культурных традиций одного из самых малочисленных народов мира — тофаларов (карагасов), которых на данный момент насчитывается всего 657 человек<sup>271</sup> (из них 65% не имеют работы и лишь 16% владеют родным языком<sup>272</sup>). Прежде этот народ вел кочевой образ жизни, однако в годы советской власти стал оседлым. Организуя этнотуры в Тофаларию, Алексей Никифоров вовлекает этих людей, неспособных самостоятельно вписаться в «новую реальность», в работу с туристами. Тофалары выступают в качестве гидов по тайге, принимают туристов в своих семьях, вывозят гостей на рыбалку на лодках и дают концерты народных песен и танцев. В первое время они сомневались в пользе продолжительных контактов с иностранными туристами, однако спустя два года после начала проекта «Возвращение северного оленя», запущенного компанией «Абсолютная Сибирь», стали в течение лета минимум на две ночи принимать уже по 9 групп (в каждой от 10 до 17 человек)<sup>273</sup>. Сегодня тофалары говорят о важном взаимообогащающем культурном опыте: в процессе ознакомления туристов с культурными особенностями своей жизни они сами узнают больше, обращаясь к традиционным практикам прошлого и возрождая старинные песни на исчезающем тофаларском языке. Совместно с британским туроператором «Абсолютная Сибирь» организовала тур, основной целью

которого стало «создание для тофаларов рабочих мест в традиционных сферах деятельности посредством устойчивого туризма»<sup>273</sup>.

Доходы от этого и других проектов компании реинвестируются в строительство этнотуристических центров и создание новых комплексных туристских продуктов в местах социально-экологической напряженности (примером может служить этнотуристский комплекс Прибайкалья «Чайный путь»). Столь активная и плодотворная деятельность «Абсолютной Сибири» привлекла внимание региональных властей, которые стали оказывать содействие в развитии туризма на территориях проживания малочисленных коренных народов, субсидируя вертолетные перевозки и обеспечивая участие компании в зарубежных выставках. Первое позволяет повысить доступность таких туров для потребителей из среднего ценового сегмента, второе обеспечивает продвижение уникального турпродукта среди ответственных туристов на международном рынке.

В последнее время наблюдается стремительное увеличение туристических потоков из азиатских стран (147 тысяч человек в 2014 году против 80 тысяч в 2013<sup>274</sup>) и особенно из Китая (в 2015 году на фоне общего сокращения числа зарубежных туристов на 12,3% число въехавших граждан КНР выросло на 63,4%<sup>275</sup>). Эта тенденция может привести к тому, что в ближайшие годы «Абсолютная Сибирь» столкнется не только с дефицитом «языковых» кадров, но и с острой конкуренцией со стороны китайских инвесторов, создающих опасные для местного бизнеса «системы закрытого типа» со своими дорогами и отелями. С одной стороны, приход конкурирующих компаний может повысить уровень обслуживания, расширить географию маршрутов за пределами побережья и улучшить ситуацию в депрессивных районах, с другой — высока вероятность того, что миллиардные инвестиции из КНР уничтожат отечественных поставщиков услуг. Чтобы предотвратить это, необходимо включить концепцию развития туризма «Великое озеро великой страны» в стратегию социально-экономического развития Иркутской области<sup>276</sup> до 2030 года, организовать строгий экологический надзор за деятельностью иностранных инвесторов и обеспечить регулирование туристического рынка региона, создав лучшие условия для местных инвесторов, заинтересованных в развитии территории.

## Международные тенденции

Феномен «инвестирования в социальные бренды» представляет своего рода инновационную форму благотворительности, основанную на механизмах рыночной торговли. Первые упоминания о социальных организациях, ориентированных на получение прибыли, связаны с деятельностью церкви и рабочих домов. Так, первоначально английские рабочие дома занимались лишь предоставлением рабочих мест, пропитания и жилья незащищенным слоям населения, однако в XVIII веке стали больше ориентироваться на рынок и обрели конкурентоспособность в традиционных рыночных сегментах, таких как продажа древесного топлива. В свою очередь, церковь — старейший институциональный донор — помимо сбора и распределения пожертвований исторически занималась продажей сельскохозяйственной продукции, произведенной в монастырях.

Важным этапом развития всей индустрии стало появление комиссионных и благотворительных магазинов, первый из которых был открыт в 1895 году в США для перепродажи отремонтированных иммигрантами товаров для дома. В Европе первые благотворительные магазины создавались для сбора средств на нужды Красного Креста во время Первой мировой войны. Предполагается, что именно «Красный Крест» стал первой благотворительной организацией, которая в начале

XX века стала использовать механизм продажи сувенирной продукции. Самая известная на сегодняшний день сеть комиссионных магазинов Oxfam открылась в Великобритании уже после окончания Второй мировой войны, в 1947 году.

Первым полноценным социальным предприятием, у которого были все три составляющие, необходимые для включения в данную категорию, — бренд, бизнес-модель и социальная миссия — стал испанский кооператив Mondragon, основанный в 1956 году и работающий по сей день. У истоков кооператива стоял священник Хосе Мария Арисмендиаррета, который в небольшом городке Мондрагон с населением около 7000 человек создал первый производственный кооператив по выпуску парафиновых обогревателей. Целью образования кооператива было смягчение последствий гражданской войны: нищеты, голода, безработицы и социальной напряженности. Сегодня эта десятая по величине компания в Испании (с точки зрения оборота активов) и ведущая бизнес-группа в Стране Басков считается крупнейшим и одним из старейших социальных предприятий в мире: она объединяет около 75 тысяч сотрудников и более 250 организационных структур, работающих по четырем направлениям: финансы, промышленность, розничная торговля и образование<sup>277</sup>.

В ходе дальнейшего развития социально ориентированных предприятий с коммерческой составляющей постепенно сформировалась концепция социального предпринимательства. В 1980 году был создан первый фонд поддержки социальных предпринимателей Ashoka, бюджет

которого при запуске составлял 50 тыс. долл. США (в 2014 году он заработал более 50 млн долл. США)<sup>278</sup>. В одной из первых международных конференций, посвященных социальному предпринимательству, «Социальные нужды и бизнес-возможности», которая состоялась в США в 1982 году, приняли участие руководители более 250 глобальных корпораций. В 1997 году в языке практикующих специалистов появился новый термин — «операционная филантропия» (operational philanthropy), определявший новую форму взаимодействия между частным бизнесом и НКО: формат бизнес-отношений в качестве субподрядчика или дистрибьютора вместо грантополучателя. Это обеспечило частному сектору дополнительные механизмы поддержки социально ориентированных предприятий, которые постепенно развивались и приобретали новые формы, такие как венчурная филантропия (venture philanthropy), инвестиции с социальным эффектом (impact investment) и т. д. В свою очередь, потребитель получил возможность приобретать на рынке продукцию социально ориентированных компаний.

В итоге благодаря ряду культурно-исторических и социальных тенденций в сочетании с технологическими и финансовыми инновациями в глобальном пространстве устойчивого развития появились возможности для оформления нового сегмента – «потребления во благо», предусматривающего:

- расширение корпоративных социально и экологически ответственных практик;
- появление более информированного и ответственного потребителя, который отходит от ценностей консюмеризма и материализма;
- формирование и развитие бизнесов-моделей социального предпринимательства;
- развитие венчурной филантропии и инвестирования с социальным эффектом;
- поиск благотворительными организациями и НКО коммерческих моделей, более устойчивых с финансовой точки зрения;
- использование краудфандинговых платформ для достижения социальных целей.

«Потребление во благо» — это выбор потребителя в пользу товаров и услуг, предлагаемых предприятиями с социальной миссией (вместо традиционных поставщиков аналогичных видов продукции)\*. Это могут быть продукты питания, одежда и обувь, сувенирная продукция, потребительские услуги. В отличие от всего рынка ответственного потребления, сегмент «потребления во благо» связан с индивидуальным выбором в пользу определенной социальной истории и с желанием потребителя внести свой вклад в решение конкретной социальной проблемы. При этом потребитель может не принимать во внимание все остальные критерии ответственной продукции (сырье, производственные практики и т. д.), а покупка может носить спонтанный разовый характер. Именно поэтому ниша «потребления во благо» охватывает более широкую аудиторию потенциальных потребителей, но с трудом поддается оценке.

Социальные предприятия, работающие в нише «потребления во благо», конкурируют на традиционных рынках, где у потребителя есть широкое пространство для выбора, однако за счет социальной миссии обеспечивают дифференциацию бренда на этапах привлечения инвестиций и продаж. Социальная составляющая позволяет таким предприятиям работать не только с конечным потребителем, но и с другими компаниями, которые стремятся поддержать социальные проекты и соответствующим образом позиционируют себя — например, с помощью корпоративных сувениров и подарков.

Тренд «потребления во благо» характерен для более развитых рынков, где у потребителя есть выбор между традиционными товарами и товарами с социальной миссией. Именно в более развитых странах, где сформировалась опорная экосистема, состоящая из таких элементов, как венчурная филантропия, социально-преобразующее инвестирование, акселераторы социальных проектов и сертификация Fair Trade и B Corp, появилось пространство для эволюции сегмента «потребления во благо». При этом социальные предприятия, которые занимаются поставками, могут быть ориентированы на решение как местных проблем (например, занятость людей с ограниченными возможностями), так и проблем в развивающихся странах (поддержка фермерских хозяйств в Африке).

ТАБЛ. 10 КЛЮЧЕВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ НИШИ «ПОТРЕБЛЕНИЯ ВО БЛАГО»

Параметр	Разовая продажа немарочных сувениров на благотворительных ярмарках	Постоянная продажа продукции под единым брендом
<b>Социальная миссия</b>	Да, первична	Да, первична
<b>Бизнес-модель</b>	Нет	Есть
<b>Способ участия в социальных проектах частными лицами</b>	Благотворительность	Покупка и инвестиции в социальные бренды
<b>Конкуренция</b>	С другими благотворительными организациями	С бизнесом
<b>Рынок — целевая аудитория</b>	Узкая: равнодушные и сочувствующие граждане	Широкая: «озабоченные» и сочувствующие граждане, потребители данного вида продукции, социально ответственные компании
<b>Возможность привлечения венчурных инвестиций, ответственных инвестиций от фондов</b>	Нет, в силу отсутствия бизнес-модели	Есть

Источник: Центр устойчивого развития бизнеса SKOLKOVO IEMS

Ввиду размытости терминологии и границ сегментов даже в глобальном пространстве сложно выделить однозначные примеры «бизнеса во благо». В качестве одного из фильтров можно рассматривать сертификацию B Corp для компаний, работающих во имя социального блага. Сертификат B Corp выдает американская НКО B Lab — его получают коммерческие компании, которые соответствуют строгим стандартам социальной и экологической эффективности, подотчетности и прозрачности. Например, Senda Athletics, производитель футбольных мячей и спортивной экипировки из Калифорнии, прошедший сертификацию Fair Trade и B Corp, представляет собой один из редких примеров «производителя во благо». Социальная история, которую эта компания продает своим клиентам, основана на идее трансформации футбольной индустрии и обеспечения доступности данного вида спорта

для всех слоев населения. Создатель Senda Athletics уверен, что во времена «зеленого пиара» именно наличие сертификата B Corp стало основным фактором, благодаря которому крупнейшая американская розничная сеть Target включила его товары в свою программу «Сделано, чтобы значить», предусматривающую продажу продукции компаний с социальной миссией.

Интересно, что среди более чем 2000 организаций, представляющих 50 стран и 130 отраслей<sup>279</sup> и получивших сертификат B Corp, почти нет\* транснациональных корпораций (ТНК) на уровне материнской компании. Это связано главным образом со сложными корпоративными юридическими процедурами внутри ТНК. Даже компаниям, которые занимают лидирующие позиции в области устойчивого развития, бывает непросто в

\* Наиболее близкий по значению термин на английском языке – purpose-driven consumption.

\* Одним из немногих примеров может служить компания Patagonia Inc.

рамках сертификации B Corp выполнить требования по соответствию всех операционных процессов заявленной социальной миссии. Если материнская компания получает сертификат B Corp, то каждый ее филиал и каждое аффилированное предприятие также должны выполнять минимальные требования, позволяющие использовать логотип B Corp. Поскольку в настоящее время сертификация B Corp доступна скорее среднему бизнесу, чем ТНК, компании Unilever и Danone сотрудничают с сертифицирующим органом, стремясь создать процедуры перевода B Corp «на рельсы» ТНК с их многочисленными линиями бизнеса, видами продукции, дочерними предприятиями и сотрудниками в разных странах.

Появление нового способа дифференциации и формирование категории клиентов, ориентированных на «потребление во благо», привело к ряду изменений на сложившихся рынках.

#### **Пересмотр практик и маркетинговых стратегий «традиционных» крупных производителей, приобретение транснациональными корпорациями брендов с социальной миссией**

В последние годы значимость ценностей устойчивого развития для бизнеса повышается, и многие глобальные корпорации включают в свои продуктовые линейки социально и экологически ориентированные бренды. Иногда ТНК запускают собственный социально ориентированный бренд, такой как молочная продукция Danone-Grameen в Бангладеш. В других случаях крупный игрок приобретает уже существующий, узнаваемый на рынке бренд с яркой социальной миссией. Примером приобретения социального актива может служить произошедшее в 2000 году поглощение американского производителя мороженого Ben & Jerry's Ice Cream глобальной корпорацией Unilever. С момента своего создания компания Ben & Jerry's Ice Cream неизменно выстраивает бизнес-стратегию на основе социальной миссии и этических принципов. Помимо отчисления процента доналоговой прибыли на социально значимые цели, компания закупает только экологически чистые ингредиенты и безвредные упаковочные материалы, а также идет на дополнительные расходы, приобретая товар у поставщиков, которые

предоставляют рабочие места представителям этнических меньшинств, бездомным, бывшим заключенным и наркоманам. По состоянию на 2017 год Ben & Jerry's Ice Cream стала единственной дочерней компанией Unilever, которая прошла вышеупомянутую сертификацию B Corp (в 2012 году).

#### **Рост доли новых предприятий частного бизнеса с социальной миссией**

В данном сегменте появляется все больше новых социально ориентированных стартапов, оперирующих венчурным капиталом. Социальный бизнес нового тысячелетия выводит на рынки продукцию с яркой социальной миссией, используя ресурсы фондов посевных инвестиций и цифровые технологии. Все шире становится разрыв между традиционными моделями благотворительности НКО и социальными стартапами, которые имеют возможность стать резидентами специализированных акселераторов и инкубаторов, таких как Villgro в Индии и Village Capital в США.

#### **Формирование и совершенствование бизнес-моделей благотворительных организаций**

Первые в истории примеры получения дохода от продажи «продукции во благо» появились именно в сегменте благотворительных организаций. По мере развития некоммерческого сектора и проникновения в него современных бизнес-подходов и инструментов, многие НКО стали повышать эффективность своей деятельности и пересматривать модели в пользу более финансово устойчивых. Развитие спроса на продукцию предприятий с социальной миссией создало дополнительные возможности для реализации этих целей.

## **Развитие «потребления во благо» в России**

**В** России данный сегмент развивается с некоторой задержкой. Одним из факторов, стимулирующих «потребление во благо»

в крупных мегаполисах, стал социальный феномен хипстеров. Он обеспечил концентрацию спроса и привел к тому, что столичные предприниматели стали запускать различные микроинициативы и открывать точки продаж нишевых продуктов, выступающих в качестве альтернативы масс-маркету.

Изначально наиболее активными игроками, которые первыми стали продавать в России товары с социальной историей, были некоммерческие организации. Они регулярно проводят благотворительные ярмарки для сбора средств, и продажа сувенирной продукции до сих пор остается для них одной из важных статей дохода. Потребители рассматривают участие в таких инициативах как форму благотворительности (пожертвование в обмен на небольшой сувенир), а не как пример рыночных отношений и лояльности к качественному бренду с понятной и близкой социальной миссией. Многие участники благотворительных ярмарок используют классические модели привлечения средств, а не рыночные бизнес-модели производства и маркетинга. Например, активисты благотворительных организаций нередко сами занимаются производством технологически простых продуктов, таких как мыло или печенье, все средства от продажи которых направляются на социальные цели. При этом конечные бенефициары такой деятельности никак не участвуют в производственных процессах посредством трудоустройства.

Одним из знаковых событий в истории сегмента «потребления во благо» стало создание в 2007 году фонда региональных социальных программ «Наше будущее», цель которого заключается в развитии социального предпринимательства в России. За девять лет работы фонд поддержал более 170 проектов социального бизнеса в 49 регионах страны на общую сумму 421,6 млн рублей<sup>280</sup>. Среди проектов, получающих поддержку фонда «Наше будущее» через механизм беспроцентных займов, сегодня преобладает доля социальных предприятий, деятельность которых направлена на создание достойных условий труда для уязвимых категорий граждан, таких как инвалиды, многодетные матери и матери-одиночки.

В России одним из основных вызовов для

социальных предпринимателей становится доступ к каналам сбыта (через торговые сети) и к конечному потребителю. Традиционно основная часть продукции социальных предпринимателей реализуется путем прямых продаж производителя потребителю, во многих случаях с использованием социальных сетей. В 2014 году произошел своего рода прорыв: успешный запуск партнерского проекта компании «ЛУКОЙЛ», фонда «Наше будущее» и социальных предпринимателей — «Больше, чем покупка!». Первоначально в пилотном проекте приняли участие две АЗС «ЛУКОЙЛ» в Московской области, на которых была представлена продукция социальных предпринимателей. Компания «ЛУКОЙЛ» предложила предпринимателям льготные условия, предусматривающие отсутствие арендной платы за установку стеллажей в зале. Пилотный проект оказался успешным, и фонд региональных социальных программ «Наше будущее» стал проводить регулярные конкурсы для социальных предпринимателей. Их победители получали возможность реализовывать свои товары под логотипом «Больше, чем покупка!» в магазинах сети АЗС «ЛУКОЙЛ» во многих регионах страны. Все предприятия, которые становятся участниками данного проекта, должны соответствовать критериям социального предпринимательства, изложенным на сайте фонда «Наше будущее». Пока сложно судить, насколько узнаваем стал логотип «Больше, чем покупка!», разработанный фондом для того, чтобы потребители могли легко найти товары, произведенные социальными предпринимателями, и сделать осознанный выбор в пользу той или иной социальной миссии. Сегодня проект сотрудничает с пятью поставщиками, а продукцию под логотипом «Больше, чем покупка!» можно встретить в десяти регионах страны.

Еще одним важным шагом к развитию новой ниши стал запуск летом 2016 года онлайн-площадки, объединяющей социальных предпринимателей и социально ответственных потребителей — BuySocial.me. Слоган данного интернет-магазина — «Каждая покупка помогает». При этом помимо товаров с понятной социальной миссией на площадке представлены сувениры ручной работы, которые выполнены в духе экодизайна, представляют собой результат творческого процесса и могут служить образцом нишевого продукта,

но не классическим примером продукции социальных предпринимателей.

В России сегмент «потребления во благо» пока находится на начальном этапе развития. Можно ожидать, что в будущем данная ниша и подходы игроков начнут эволюционировать в сторону передовых западных практик. Так, в России уже применяется бизнес-модель американской компании TOMS: в 2016 году фабрика обуви «Тибож» запустила краудфандинговую кампанию «Пара за Пару», в рамках которой производитель за каждую проданную пару обуви обязуется обеспечить обувью нуждающегося человека.

На данный момент в сегменте «потребления во благо» существуют два основных барьера. Первый связан с ограниченностью рыночного предложения, недостаточной представленностью

узнаваемых брендов, а также с недостатком финансово устойчивых бизнес-идей и бизнес-моделей в российском социальном пространстве. Многие глобальные модели социального бизнеса еще не перенесены на российскую почву. Например, не удалось найти примеры российских социальных предприятий, в которых «потребители во благо» становятся также конечными бенефициарами. Второй барьер связан с экстенсивной траекторией развития ниши в России. Существующие бизнес-модели «производителей во благо» возникали на территориях и в институтах с ограниченным человеческим капиталом. В условиях отсутствия свободного доступа к ключевым факторам производства современные социальные предприятия сталкиваются с ограничениями в сфере расширения масштабов выпуска продукции, интенсивного роста и выхода на новые географические рынки.

## COCCO BELLO

<http://www.cocco-bello.com/>

**COCCOBELLO**  
Сделано в России

**Сфера деятельности:** производство продуктов питания

**Год создания:** 2012

**Начало деятельности:** деревня Малый Турыш, Свердловская область

**Основатели:** Гузель Санжапова и Наталья Александрова

**Генеральный директор:** Гузель Санжапова

**Финансовые показатели:** н/д

**Численность сотрудников:** 5 постоянных рабочих мест, более 20 сезонных рабочих

*«К властям за льготами не ходили — просто не было времени обивать пороги и доказывать важность поддержки сельского и подсобного хозяйства. Мы предпочли рассказывать потенциальному покупателю историю продукта»*

Гузель Санжапова, основатель Cocco Bello<sup>281</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Гузель САНЖАПОВА — социальный предприниматель, резидент сообщества Impact Hub Moscow и основатель бренда Cocco Bello. Выпускница факультета мировой политики МГУ им. М.В. Ломоносова, Гузель начала свой карьерный путь с работы в информационном бюро Совета министров северных стран в Калининграде, а позднее устроилась в

московский офис IT-компании SAP. Начиная с 2012 года Гузель совмещала работу в крупной корпорации с управлением небольшим производством галстуков-бабочек. В 2013 году она решила заниматься исключительно собственным проектом и диверсифицировала линейку, сделав основную ставку на выпуск продуктов из меда.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

В мировой практике нечасто встречаются примеры того, как производство крема-меда с ягодами превратилось в проект гуманитарной направленности и развития территорий. Именно это и произошло с проектом Cocco Bello: пасека семьи Санжаповых стала единственным хозяйством, которое создает рабочие места в умирающей деревне. Это своеобразное социальное предприятие выполняет функции агентства территориального развития в деревне Малый Турыш, финансируя создание физической инфраструктуры для местного сообщества.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

В 2013 году отец и дочь — Равиль и Гузель Санжаповы — оказались на перепутье, получив в наследство пасеку на 69 ульев в заброшенной деревне Малый Турыш, откуда родом семья. Хозяйство производило около 2 тонн меда в

год, что значительно превосходило объемы местного спроса. В какой-то момент Равиль даже хотел выпустить пчел в природу: рынок сбыта меда полностью отсутствовал, и индивидуальный пасечник не мог

конкурировать с компаниями-перекупщиками. Именно тогда у Гузель появилась идея взбивать мед больше суток до превращения в крем, добавляя в него сушеные дикорастущие ягоды. Основным продуктом Cocco Bello, с одной стороны, стал отражением глобальных практик (крем-мед Гузель впервые попробовала во время поездок в Европу), а с другой — позволил задействовать местные ресурсы. Такая бизнес-модель оказалась более выгодной, чем продажа и распространение меда среди соседей и знакомых за пределами официальных рынков сбыта и цепочек поставок. Помимо развития культуры потребления меда в России, проект изначально создавался для решения социальной проблемы — возрождения умирающей деревни Малый Турыш, в которой из полусотни обитаемых дворов осталось лишь около 20 — примерно 50 жителей<sup>282</sup>. Остальные жители, как это часто случается в российской глубинке, уехали жить и работать в крупные города.

На рынок начинающий социальный предприниматель Гузель Санжапова выходила интуитивно, не составляя бизнес-плана и не проводя исследований. Во время поездки в Германию Гузель приобрела мини-оборудование на 100 литров для кремования меда и привезла его своему отцу Равилю — технологу производства. В 2013 году методом проб и ошибок была выпущена первая пробная партия продукта — 50 баночек по 250 мл<sup>283</sup>. Для ее изготовления семья Санжаповых привлекла трех пожилых местных жительниц, которые сдавали по пять литров ягод в день, получая за это около 1000 рублей<sup>284</sup>. Так, по словам Гузель, «пазл сложился в целую картину: полезный продукт, несущий большую социальную ответственность перед жителями маленькой деревушки». Всего на производство пробной партии было потрачено около 300 тыс. рублей с учетом закупки оборудования и сырья. Первые баночки были распространены на фестивале «Ярмарка Фест» в Екатеринбурге, в непосредственной близости от места производства и расфасовки.

Собственных сбережений Гузель хватило на запуск «пилота» и строительство базовых производственных мощностей: хранилища для пчел и двух павильонов. Для выхода на необходимый масштаб производства и трудоустройства еще большего числа местных

жителей Cocco Bello требовались специальные сушилки для ягод и цех для фасовки меда, а на эти инвестиции собственных средств уже не хватало. Поскольку в России такие инструменты финансирования, как венчурная филантропия и кредитование социальных предпринимателей, были недоступны, Гузель решила обратиться к альтернативному методу — краудфандингу. В январе 2014 года успешно завершилась первая кампания Cocco Bello, проведенная на российской платформе Boomstarter: 397 индивидуальных спонсоров собрали в общей сложности 454 тыс. рублей вместо запрошенных 150 тыс.<sup>285</sup>. В качестве осязаемого вознаграждения за поддержку социальной инициативы «Трудоустроим деревню вместе» каждый, кто внес не менее 500 рублей, получил баночку медового мусса. На средства, собранные в первом раунде, было закуплено немецкое оборудование (сушильные шкафы, мешалка и медогонка). Во втором раунде удалось собрать еще 650 тыс. рублей, которые позволили частично покрыть расходы, связанные со строительством цеха (он обошелся в 1 млн 800 тыс. рублей). В результате появилась возможность привлечь местных жителей не только к сбору ягод, но и к строительству, а также к работе в цехе и на пасеке.

После «тестирования» продукта на ярмарке в Екатеринбурге крем-мед был выведен на московский рынок. В Москве ярмарки меда с самого начала не рассматривались как возможные каналы продаж. Компания Cocco Bello начала распространять свою продукцию в шоу-руме «Хохловка Original» и через социальные сети. В Санкт-Петербурге крем-мед появился в сети кофеен Double B, в Екатеринбурге — в кофейне «Breadбери». Кроме того, Гузель старалась представить свой продукт на крупных столичных мероприятиях, таких как «Ламбада-маркет» и «Усадьба. Jazz», поскольку именно там можно было найти потенциальных покупателей, способных разделить социальную миссию бренда. С самого начала значительную часть продаж составляли корпоративные заказы, поскольку продукция Cocco Bello успешно заняла нишу корпоративных подарков. Среди своих корпоративных клиентов Гузель называет ведущие российские компании, такие как госкорпорация «Росатом» и Сбербанк<sup>286</sup>. Искушенность столичных покупателей

привела к тому, что со временем отдельный продукт «эволюционировал» в целую линейку, куда вошли травяные чаи с ягодами, также с любовью собранными бабушками из деревни. Сегодня в медовые продукты добавляются не только традиционные для Урала ягоды и орехи, но и более экзотичные ингредиенты: фисташки, какао-бобы, корица, лимон, апельсин и имбирь. За исключением меда-суфле от компании Peroni honey и шоколада на меду от Шоколадной Мануфактуры в Гагаринской Новоселке, у продуктов Cocco Bello нет аналогов на российском рынке.

За четыре года существования компании покупатели, спонсоры и профессиональное сообщество высоко оценили проект Гузели Санжаповой. На данный момент проведено уже четыре успешных раунда сбора средств на запуск производства медовых продуктов в деревне Малый Турыш. В ноябре 2016 года завершилась четвертая кампания, позволившая собрать более 2 млн рублей от 513 доноров<sup>287</sup>. Часть этих средств планируется направить на бурение скважины для питьевой воды на территории фабрики и на обустройство улицы. Кроме того, в планы основательницы бренда входит строительство в деревне карамельной

фабрики, которая позволит создать еще больше рабочих мест и расширить продуктовую линейку. За все время существования проект Cocco Bello ни разу не подавал заявку на государственные гранты на поддержку социального предпринимательства. В 2014 году проект Cocco Bello был награжден премией Social Impact Award, а в 2015 году стал победителем одного из этапов социального конкурса Lipton Goodstarter. Сотрудничество с брендом Lipton продолжилось, и осенью 2016 года компания Cocco Bello заключила с ТНК Unilever договор о сотрудничестве, в рамках которого планируется выпустить совместный продукт — 15 тысяч чайных наборов с тремя деревянными ложками-леденцами в каждом.

Выступая в роли «агентства территориального развития», компания Гузель Санжаповой уже обеспечила работой два десятка местных жителей, создала пять постоянных рабочих мест и профинансировала строительство детской площадки в деревне. У основательницы Cocco Bello есть и более амбициозные планы — распространить модель развития Малого Турыша на другие полузаброшенные деревни России.

# НАИВНО? ОЧЕНЬ

<http://naivno.com/>

**Сфера деятельности:** розничная продажа сувенирных и декоративно-прикладных изделий

**Год создания:** 2011

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатели:** Нелли Уварова, Елена Вахрушева

**Генеральный директор:** Елена Вахрушева

**Финансовые показатели:** н/д

**Численность сотрудников:** н/д

*«Я хочу, чтобы на первом месте в истории с "Наивно? Очень" была не помощь. Я хочу, чтобы она стала следствием, чтобы любой человек, несмотря на особенности развития, которого государство не может обеспечить рабочим местом, мог сам зарабатывать»*

Нелли Уварова, со-основатель Наивно?Очень.<sup>277\*</sup>

## БИОГРАФИЯ

Нелли УВАРОВА - выпускница ВГИК и ведущая актриса Российского академического молодежного театра (РАМТ), стала идейным вдохновителем и медийным лицом проекта «Наивно? Очень». Еще до его запуска Нелли, не афишируя этого, принимала участие в различных благотворительных инициативах. В 2009 году, после посещения ежегодной благотворительной ярмарки изделий «Особых мастерских» при технологическом колледже № 21, где в течение шести лет проходят социальную

адаптацию и профессиональную подготовку люди с тяжелыми психоневрологическими нарушениями, актриса решила более системно заниматься благотворительностью. В 2012 году на вручении премии «Новая интеллигенция» Нелли получила приз зрительских симпатий в номинации «Социальные проекты». В 2016 году экспертный совет премии РБК включил Нелли Уварову в лонг-лист голосования со следующей формулировкой: «За развитие социального предпринимательства в России и помощь людям с ограниченными возможностями».

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Проект «Наивно? Очень» представляет собой уникальный пример социального предпринимательства в России: на 100% коммерческий, он обладает всеми признаками традиционной благотворительной инициативы. Принципиальными задачами основателей «Наивно? Очень» с самого начала были устойчивость бизнес-модели и самокупаемость. Выполнить их удалось в 2014 году. За последние шесть лет этот бренд сувенирной продукции нашел своего покупателя, стал узнаваем и любим. Декабрь 2016 года был очень показателен для всей команды «Наивно? Очень»: в преддверии новогодних праздников компания за три дня получила более 1100 заказов. Это в 11 раз превышало оценочный прогноз и производственные мощности социального предприятия. Такой неожиданный ажиотаж стал не только свидетельством успеха бренда, но и важным бизнес-уроком: в будущем компании придется адаптировать отдельные операционные процессы с учетом сезонного фактора.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Проект «Наивно? Очень» запускался для решения социальной проблемы трудоустройства выпускников московского технологического колледжа № 21, где люди с тяжелыми психоневрологическими нарушениями проходят профессиональную подготовку в ремесленных мастерских: гончарной, столярной, швейно-ткацкой и художественно-полиграфической. С 2006 года при колледже № 21 работает первое в Москве и в России структурное подразделение государственного учреждения профессионального образования — центр социальной адаптации и профессиональной подготовки под названием «Особые мастерские». Перед молодыми людьми, прошедшими профессиональное обучение в колледже, всегда очень остро стояла проблема трудоустройства, что было связано с отсутствием рабочих мест, созданных с учетом их особенностей. Две подруги, Нелли Уварова и Елена Вахрушева, решившие поддержать развитие «Особых мастерских», осознали, что простая продажа работ учащихся на ежегодной ярмарке не станет системным решением существующей проблемы, и пытались найти выход.

Начало было положено в 2010 году, когда Нелли Уварова организовала первую ярмарку работ учащихся колледжа в Доме актера. Позднее было проведено еще несколько ярмарок в формате «дружеских посиделок при театре»: авторов работ приглашали в театр, а актеры показывали им короткие спектакли. Нелли Уварова вспоминает, что слово «благотворительность» на таких встречах принципиально не использовалось, поскольку благотворительность изначально не была тем инструментом, который она планировала применять для решения проблемы. Но ни открытые, ни камерные закрытые ярмарки не могли стать постоянной площадкой для продажи работ подопечных Нелли и Елены. 25 декабря 2010 года был запущен онлайн-магазин, где в любое время можно купить тиражную продукцию, на которой представлены рисунки людей с особенностями развития. Юрист по образованию и бывший индивидуальный предприниматель с сетью торговых точек в круглосуточных супермаркетах, Елена Вахрушева обладала опытом вывода бизнеса на самокупаемость. Название возникло случайно — оно отражает саму суть коммерческого проекта, который на тот момент

почти никто не поддерживал. В 2011 году Нелли Уварова и Елена Вахрушева учредили общество с ограниченной ответственностью «Наивно? Очень», четко разделив роли: Елена стала директором, взяв на себя все операционные и административные вопросы, а Нелли — медийным лицом проекта, чей звездный статус помогает привлекать партнеров.

В первые три года проект проходил этап становления, и со временем его концепция менялась. 2014 год стал прорывным для «Наивно? Очень» — именно тогда удалось привлечь внешнее финансирование, благодаря которому появилась возможность арендовать помещение площадью 140 квадратных метров под собственные творческие мастерские: керамическую, текстильную, полиграфическую и столярную. Тогда же полноценно заработала модель трудоустройства, и проект стал самокупаемым.

Поначалу все производство располагалось на площадке «Особых мастерских» при колледже № 21. Для расширения и масштабирования проекту требовались дополнительные инвестиции. В 2014 году удалось провести два раунда сбора донорских средств: 500 тыс. рублей было собрано на краудфандинговой платформе [planeta.ru](http://planeta.ru)<sup>288</sup>, и еще 4,2 млн рублей в форме беспроцентного займа сроком на пять лет предоставил фонд «Наше будущее» за победу во всероссийском конкурсе «Социальный предприниматель — 2014». Кампания на платформе [planeta.ru](http://planeta.ru) была объявлена для сбора средств на открытие офлайн-магазина, включая ремонт помещения, оплату аренды и поддержку в первый месяц работы. Все 194 «акционера» получили в дар особые лоты — книги с автографами известных людей. Значительная часть займа (около 1 млн рублей), который предоставил фонд «Наше будущее», была потрачена на покупку аппарата для печати на натуральных тканях. Осенью 2014 года благодаря новой модели финансирования проект вышел на самокупаемость, а 5 июля 2015 года в центре дизайна Artplay открылся полноценный магазин «Наивно? Очень».

Для создания устойчивой финансовой модели проекту постоянно приходится расширять каналы сбыта тиражируемой продукции.

«Наивно? Очень» уже долгое время активно работает как с физическими лицами (в основном через офлайн- и онлайн-магазины), так и с корпоративными клиентами. Елена Вахрушева вспоминает, что к декабрю 2014 года у проекта было уже около двадцати партнеров-оптовиков, однако во время кризиса большинство из них сохранить не удалось. В январе 2014 года, сразу после запуска проекта «Больше, чем покупка!» от компании «ЛУКОЙЛ» и фонда «Наше будущее», продукция «Наивно? Очень» стала продаваться на АЗС «ЛУКОЙЛ». Партнерство с крупнейшим интернет-магазином Ozon.ru выстроено по другой модели. Начиная с 2015 года Ozon.ru не только продает на своем сайте работы мастеров «Наивно? Очень», но и привлекает «особых» художников к дизайну экотоваров из раздела OZON Green.

Если говорить об операционных показателях, то социальный бизнес заметно отличается от традиционного. Проект «Наивно? Очень» продемонстрировал сложность достижения стабильного ежемесячного оборота. Так, в ежемесячном плане предприятия фигурируют не финансовые показатели, а число контрактов по оптовым заказам и количество ярмарок. Много

неопределенностей связано и с юридическими аспектами, что обусловлено особенностями социального бизнеса. Например, организация столкнулась с вопросом, касающимся типа договоров (гражданско-правовой или трудовой), которые она может заключать с четырьмя «особыми» художниками, задействованными в проекте на постоянной основе. Одному из художников на момент подписания договора было всего 16 лет. Кроме того, в юридическом праве существует термин «дееспособность», который применяется к сотрудникам «Наивно? Очень».

Социальные предприниматели Нелли Уварова и Елена Вахрушева могут гордиться достигнутыми результатами. Бренд «Наивно? Очень» нашел своего покупателя и стал достаточно узнаваемым. Художественные работы в мастерских создаются по двум направлениям: массовому и авторскому. Все сотрудники получают заработную плату в размере 10–17 тыс. рублей в зависимости от продолжительности работы плюс процент за проданные авторские работы. Сейчас основательницы проекта мечтают распространить свою модель социального предпринимательства на другие регионы, где проблема социализации взрослых людей с особенностями развития стоит еще острее, чем в Москве.

# ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ОТВЕТСТВЕННЫЙ БИЗНЕС И КОНЕЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

## Развитие ниши специализированного ритейла на примере кейса 4fresh



<https://4fresh.ru/>

**Сфера деятельности:** продажа сертифицированной и экологической продукции

**Год создания:** 2009

**Начало деятельности:** г. Обнинск, Московская область

**Основатель и руководитель:** Наталья Козлова

**Финансовые показатели:** выручка — 237 млн рублей (2016 год)

**Численность сотрудников:** - 60 человек

*«Мы читающая и образованная нация, нам всегда была интересна западная жизнь, во многом мы берем с нее пример. И увидев, как некоторые люди живут там — органично и экологично — мы поняли, что у нас есть достаточно своих ресурсов жить здесь так же.»*

Наталья Козлова, основатель 4fresh<sup>289</sup>.

### БИОГРАФИЯ

Наталья КОЗЛОВА — основатель и главный идеолог проекта 4fresh. После окончания факультета государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова она принимала участие в предвыборной кампании одного из депутатов, а также работала в BTL-агентстве, где занималась организацией мероприятий. В определенный момент Наталья пересмотрела свой образ жизни и стала активным приверженцем идеи ответственного потребления. Рождение близнецов только усилило личные убеждения

и внутренние установки Натальи, послужив мотивом к запуску собственного бизнеса и обеспечив поддержку на всех этапах его развития. Создавать не бизнес, а компанию на всю жизнь — вот что стало основным кредо Натальи. Обучение в Московской школе управления СКОЛКОВО, где Наталья Козлова прошла программу Стартап Академии, укрепило ее предпринимательскую уверенность и научило смотреть на бизнес более глобально.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

4fresh — один из самых узнаваемых и крупных экомаркетов в России. Он предоставляет российским и зарубежным производителям площадку для продажи натуральных и органических продуктов питания и косметики, бытовой химии, товаров для детей и многих других видов продукции для «ответственной и натуральной жизни». В настоящее время в онлайн-магазине представлено более 200 брендов, а в офлайн-формате — более 60. Магазин принимает свыше 200 заказов в день и имеет более 50 тысяч клиентов<sup>290</sup>. 4fresh стал одним из ключевых и наиболее авторитетных игроков, приобрел большое значение не только как отдельная бизнес-площадка, где собраны экологические и ответственные бренды со всего мира, но и как компания, ориентированная на развитие экорынка и ответственного потребления в России.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

Экомаркет 4fresh начал свою работу восемь лет назад, в 2009 году, и стал одним из первых российских проектов в области продажи натуральной и сертифицированной продукции. Задолго до старта проекта его основательница Наталья Козлова в поисках экологичных и натуральных товаров для личного потребления была вынуждена обращаться к американским и другим зарубежным интернет-ресурсам, предлагающим все многообразие необходимых товаров. При этом в России Наталья столкнулась со значительным дефицитом как самой продукции, так и площадок, где ее можно приобрести. Так пришла идея создать собственный магазин для российского рынка.

Активное развитие проект получил на фоне формирующегося в России спроса на ответственную продукцию. Это становилось не просто модным веянием, а системным изменением и новой формацией потребительского мышления. Запустив небольшой сайт по продаже экопродукции и посвятив все свое время и ресурсы его развитию, Наталья Козлова обнаружила значительный интерес к таким товарам — сначала среди друзей и знакомых, а затем и среди широкой аудитории. Так обычное хобби (поиск продуктов для собственного пользования) постепенно переросло в полноценный проект по созданию эффективной и удобной инфраструктуры, позволяющей решить проблему доступности экологической и ответственной продукции в России.

Вдохновение для реализации проекта Наталья черпала из международной практики. Там же она находила реальные примеры создания экономически устойчивых предприятий. Например, небольшие аутентичные магазины, такие как Organic Essence, становились источником новых идей, а объемы и масштабы деятельности крупных компаний, подобных iHerb, демонстрировали эффективность тех или иных инструментов, которые можно было применить и в 4fresh. Российские проекты также служили интересными примерами развития бизнеса в экосегменте, однако срок их жизни был крайне непродолжителен. Компании 4fresh тоже было совсем не просто выйти на самоокупаемость и закрепиться на рынке, хотя она одной из первых познакомила российских

потребителей с органической и натуральной продукцией и благодаря этому получила конкурентное преимущество.

В стратегии развития 4fresh Наталья Козлова сделала основную ставку на онлайн-формат. Такой выбор позволял не только получить возможность дифференциации на рынке относительно конкурентов, но и значительно сократить капитальные затраты и операционные издержки. Но, даже несмотря на это, первые несколько лет компания работала в убыток и только в последние годы начала зарабатывать. Онлайн-формат помогал ей обеспечить высокое качество управления бизнесом, а также воспитать компетентных продавцов и консультантов. Лишь в 2015 году, после того как Наталья выстроила бизнес-модель, сформировала соответствующую корпоративную культуру и создала узнаваемый на рынке бренд, появился первый традиционный магазин, открывшийся в Санкт-Петербурге.

Помимо организации всех бизнес-процессов, компании приходилось выживать в быстро меняющейся конкурентной среде. На волне тренда ответственного потребления на рынок стали выходить новые игроки. Наряду с многочисленными онлайн-порталами с органической продукцией начали появляться магазины недорогих местных брендов и люксовых марок, а также площадки для реализации товаров социальных предпринимателей. Традиционные игроки масс-маркета также стали активно включать в ассортимент экопродукцию, однако многие недобросовестные компании, располагающие большими рекламными бюджетами, выдавали желаемое за действительное, что отбрасывало экорынок на несколько шагов назад. В таких сложных условиях 4fresh требовалось найти свою нишу, укрепить позиции и обеспечить лояльность потребителей.

Основой бизнес-модели Натальи Козловой стал акцент на мультибрендовость и работу с поставщиками, предлагающими сертифицированную продукцию с такими маркировками, как USDA (США), COSMOS (ЕС), Ecosert (Франция), «Европейский цветок» (ЕС), «Голубой ангел» (Германия), EcoLogo (Канада), NF Environnement (Франция), Green Seal (США)

и «Листок жизни» (Россия). В продуктовом портфеле 4fresh представлены и товары без маркировки, которые, однако, тоже произведены с соблюдением этических принципов и содержат минимум искусственных ингредиентов.

Начинала Наталья с продажи косметических средств, но постепенно ассортимент ее магазина расширился, включая другие продукты, необходимые для ведения «ответственного и натурального» образа жизни: бытовую химию, товары для детей и мам, продукты питания. При этом ценовая категория варьировалась от недорогих товаров до сегмента люкс. Сегодня в магазине помимо прочего представлена продукция таких российских брендов, как Mi&Ko, Natura Siberica, Bite, Organic Shop, и другие известные экомарки. Разнообразный ассортимент, который в настоящее время предлагает 4fresh, позволяет удовлетворить запросам самых требовательных клиентов.

Чтобы сформировать такую широкую линейку продукции, компания ведет тщательную работу с поставщиками, проверяет бренды и проводит пробы на фокус-группах. Все эти меры позволяют обеспечить высокое качество продукции и избежать сотрудничества с компаниями, которые, не имея достаточных оснований, активно спекулируют на экологическом позиционировании.

Другой немаловажный аспект устойчивой бизнес-модели 4fresh — акцент на клиентской составляющей, в частности обеспечение максимально благоприятного покупательского опыта. Сроки доставки сокращены до минимума, налажены каналы обратной связи с клиентами. Компания регулярно проводит акции и анонсирует новинки, ведет блоги и публикует интервью с производителями. Эффективно выстроена и система лояльности клиентов: действует программа накопления бонусов, предоставляется доступ к профессиональным консультациям косметологов и других специалистов. Все это обеспечивает высокое качество сервиса, позволяет удерживать существующих клиентов и привлечь новых.

В вопросах маркетинга 4fresh придерживается принципа сарафанного радио. Эта политика

подкрепляется активной работой и широким освещением деятельности компании в социальных сетях, где, например, могут подсвечиваться имена знаменитых людей, ставших клиентами экомаркета. Грамотное PR-покрытие обеспечивает необходимый резонанс и привлекает все больше внимания к вопросам социальной ответственности. Кроме того, компания выпускает журнал 4fresh guide, где содержатся различные статьи, а также обзоры и фотоподборки продаваемой продукции. Это издание стало не только каналом продвижения продукции магазина, но и способом выстраивания эффективной коммуникации с потребителем, а также инструментом повышения осведомленности и сознательности покупателей.

В целом компания уделяет большое внимание просвещению потребителей, что особенно важно в условиях отсутствия прозрачной экосертификации на российском рынке и необходимых знаний у потенциальных потребителей. Такая деятельность позволяет не просто решить текущие задачи по привлечению и удержанию клиентов, но и создать задел на будущее — вывести людей на качественно новый, более осознанный уровень жизни, сформировать основу для развития всей экоотрасли. Сегодня у компании более 110 тысяч клиентов.

Важную роль в реализации проекта Наталья отводит своей команде. Она убеждена, что для развития бизнеса необходимо создать коллектив единомышленников, ориентированных на достижение общих целей. Сегодня в компании около 60 сотрудников — глубоко идейных людей, которые обеспечивают эффективность операционной деятельности, маркетинга и бизнес-процессов.

В планы компании входит расширение ассортимента и охват новых брендов, а также работа с партнерами и проведение различных акций и мероприятий, направленных на дальнейшее развитие экорынка и тренда ответственного потребления в России.

# Развитие ниши переработки отходов на примере кейса «Сфера Экологии»

<http://www.se8.su>

**Сфера деятельности:** сбор и переработка отходов

**Год создания:** 2010

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатели и владельцы:** Антон Кузнецов (50%), Евгений Вепринцев (50%)

**Генеральный директор:** Олег Рубенштейн

**Финансовые показатели:** выручка — 60 млн рублей (2016 год)

**Численность сотрудников:** 45 человек (2016 год)

*«Все началось со свалки во дворе моего дома. Владельцы палаток взяли за привычку выбрасывать мусор прямо под нашими окнами. Мы с соседями стали думать над тем, как от нее избавиться. Первое время сжигали мусор, потом пытались его вывозить и сдавать в пункты приема вторсырья. Тогда я вдруг понял, что мусор может быть сырьем для новой продукции»*

Антон Кузнецов, сооснователь «Сфера Экологии»<sup>291</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Антон КУЗНЕЦОВ родился и вырос в Москве. Помимо первого образования в строительной отрасли он получил степень MBA в Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова и окончил курсы повышения квалификации

в Академии коммунального хозяйства им. К.Д. Памфилова. К моменту создания собственного бизнеса (2010 год) Антон уже имел опыт работы со вторсырьем более 15 лет.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Компания «Сфера Экологии» стала квалифицированным посредником между производителями отходов и перерабатывающими компаниями, повлияв на развитие российского рынка переработки и повторного использования полученного сырья. Обучаясь основам переработки у своих зарубежных клиентов, компания постепенно повышала квалификацию и совершенствовала процессы раздельного сбора и утилизации отходов. Помимо работы с корпоративным сектором, «Сфера Экологии» инициировала распространение практик раздельного сбора мусора среди представителей формирующейся в России группы ответственных потребителей, заняв активную позицию в развитии культуры обращения с отходами.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

С проблемой отходов в Москве и Московской области Антон Кузнецов, основатель компании «Сфера Экологии», столкнулся еще в далекой юности: дачный участок, где он проводил летние

каникулы, находился недалеко от крупного полигона твердых бытовых отходов (ТБО). Кроме того, в начале 1990х годов с развитием розничной торговли в московских дворах



стали появляться свалки. Антон, который жил в одном из таких дворов, вместе с соседями разбирал мусор и сдавал картонные коробки на переработку. Со временем эта проблема не утратила своей актуальности и стала для Антона основным мотивом к запуску в 2010 году бизнеса по управлению отходами.

Свой бизнес Антон Кузнецов начал с вывоза отходов: вместе с другом Евгением Вепринцевым он арендовал машины и прессовое оборудование<sup>292</sup>, предлагая услуги московским компаниям, однако вскоре столкнулся с высокой конкуренцией и демпингом. После того как один из клиентов «Сферы Экологии» попросил организовать раздельный сбор мусора, в перечень услуг компании была включена сортировка отходов. Для этого компаньоны взяли кредит в объеме 3 млн рублей на покупку оборудования и наняли грузчиков и водителей<sup>293</sup>. Это стало первым шагом к формированию конкурентного преимущества компании относительно других игроков. Одновременно пришло понимание, что работать нужно не только с отходами, но и с теми, кто их создает, начиная с более ответственных компаний и занимаясь просвещением всех остальных. Для этого требовалось сформировать собственные компетенции и отработать систему предоставления комплексных услуг, что было невозможно без первых заказов.

Несмотря на отсутствие референций, начинающей компании удалось выйти на зарубежную корпорацию<sup>294</sup>, чья экологическая политика распространялась и на российское представительство. Таким образом «Сфера Экологии» привлекла первых крупных клиентов из числа компаний, управляющих бизнес-центрами класса А и посольствами, а также приобрела статус экологического подрядчика. Ее услуги включали организацию в офисах системы раздельного сбора мусора, сортировку и вывоз отходов на переработку. В обмен компания получила доступ к международному опыту заказчиков, а также спрос со стороны западных компаний, посольств и организаций, которые внедряли на своих площадках устойчивые практики. На тот момент конкуренция в «зеленом» сегменте была невысока: одних, более крупных, игроков отталкивали сравнительно небольшие объемы спроса, другие использовали устаревшие технологии и не могли гарантировать качество<sup>295</sup>. Все эти факторы в сочетании с

индивидуальным подходом к выстраиванию партнерских отношений позволили компании занять соответствующую нишу.

Сегодня комплексные услуги компании включают сбор, сортировку, прессовку и транспортировку отходов на перерабатывающие заводы. Потоки отходов «Сфера Экологии» оптимизирует путем выделения ценных материалов, которые можно использовать в качестве вторичного сырья (бумага, пластик, стеклянная тара). Вторсырье вручную сортируется на конвейере компании, брикетирован и крупными партиями отправляется на переработку. Кроме того, компания предоставляет услуги по сбору и сортировке опасных отходов, таких как ртутные термометры, батарейки, офисная техника и т. п., однако данное направление не стало прибыльным, поскольку клиентам приходится доплачивать за переработку<sup>296</sup>.

В число партнеров «Сферы Экологии» входят 10 компаний-переработчиков, среди которых солнечногогорский «Пларус» (пластик), московский завод «Котляково» (бумага), челябинский завод «Мегаполисресурс» (батарейки), а также заводы в Казани, Твери, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде. 80% дохода компания получает за счет предоставления услуг и сдачи оборудования в аренду, а 20% — от реализации вторсырья<sup>297</sup>.

Представителям корпоративного сектора «Сфера Экологии» совместно с Экобюро GREENS предлагает также услуги по экоконсалтингу. К ним относятся разработка программ по экологизации офиса («Зеленый офис»), магазина, кафе, гостиницы и других предприятий, внедрение системы раздельного сбора отходов и подготовка к независимой экологической сертификации. Для успешного внедрения системы раздельного сбора отходов в такие программы в обязательном порядке включаются элементы просвещения и мотивации сотрудников. В зависимости от типа помещения и качества раздельного сбора реализация проектов позволяет достичь снижения стоимости услуг по утилизации отходов на 20–50% от исходных платежей.

Общий портфель корпоративных клиентов «Сферы Экологии» включает более 300 крупных организаций, таких как бизнес-центры, образовательные учреждения, торговые

предприятия, посольства и экологические организации и другие<sup>298</sup>. Более 80% клиентов — иностранные фирмы, а остальные 15–20% — крупные российские компании. В число клиентов компании входят Samsung, Nestle, «ЛУКОЙЛ», Oriflame, BP, Swatch, Unilver, Tetra Pak, Nespresso, Rockwool, Cisco, JTI, UNDP, Shell, British American Tobacco, Volkswagen, Greenpeace, WWF, а также посольства Канады, Австралии, Великобритании и других стран, которые давно практикуют отдельный сбор мусора.

По мере отработки схемы обслуживания корпоративного сектора «Сфера Экологии» начала работать и с физическими лицами<sup>299</sup>. Первым шагом в этом направлении стало открытие пунктов отдельного сбора отходов: в 2012 году их число достигло пяти, а затем и десяти. Кроме того, в 2013 году совместно с такими крупными игроками, как Tetra Pak, X5 Retail Group и Volkswagen, компания открыла мобильные пункты приема мусора<sup>300</sup>. С 2014 года «Сфера Экологии» постепенно начала принимать опасные отходы от частных лиц<sup>301</sup>. В первое время при работе с частным сектором компания платила за вторичное сырье, стараясь таким образом мотивировать граждан. Впоследствии она пересмотрела эту схему: сдача вторсырья привлекала прежде всего социально неблагополучные группы, которые рассматривали ее как возможность заработать. Это не позволяло бизнесу, во-первых, выстроить устойчивую модель, а во-вторых, выйти на категорию ответственных потребителей. В итоге компания перешла на безвозмездную схему, и аудитория изменилась. В нее вошли ответственные горожане, которые сами сортируют мусор, приобщают к этому свое окружение и съезжают к пунктам сбора со всей Москвы. В настоящее время у компании порядка 5000 клиентов — физических лиц. Они могут использовать стационарные пункты сбора или мобильный — машину, которая объезжает районы города по определенному расписанию. При организации работы мобильных пунктов

приема «Сфера Экологии» сотрудничает с компаниями Recycle и «Грузовичкоф»<sup>302</sup>. Кроме того, физлица могут стать клиентами «Сферы Экологии», если их управляющие компании заключат с ней договор о отдельном вывозе отходов.

Помимо этого компания активно участвует в просветительских и экологических программах: выставляет контейнеры для отдельного сбора мусора на многих московских культурных мероприятиях и отправляет отходы на переработку, обучает школьников принципам отдельного сбора отходов, становится партнером многих экологических акций, проводимых такими организациями, как Greenpeace («Зеленый weekend»)<sup>303</sup>, и коммерческими предприятиями.

С учетом объемов от корпоративных заказчиков и пунктов сбора для физических лиц «Сфера Экологии» ежемесячно отправляет на переработку около 200 тонн отдельно собранного мусора<sup>304</sup>. При этом коммунальный сегмент постепенно сужается: качество отдельно собранного мусора в нем ниже, чем в корпоративном. По мнению Антона Кузнецова, в коммунальном секторе практика отдельного сбора мусора будет постепенно развиваться, однако на данный момент в Москве и области этот сегмент поделен между пятью крупными операторами, заключившими контракты сроком на 15 лет<sup>305</sup>, что не дает более мелким игрокам возможности выйти на рынок. Несмотря на это, компания планирует дальнейшую работу в точечном режиме путем открытия новых централизованных пунктов сбора мусора для физических лиц. Для этого ей требуется поддержка местных властей или предприятий. В будущем Антон Кузнецов планирует создать компанию полного цикла, включая завод по переработке отходов, — это обеспечит независимость от переработчиков мусора и позволит предоставлять корпоративным клиентам целый комплекс услуг.

## Развитие ниши экологической полиграфии на примере кейса «Полиграф Медиа Групп»

<http://www.pm-g.ru>

**Сфера деятельности:** полиграфия

**Год создания:** 2006

**Начало деятельности:** г. Москва

**Основатели и руководители:** Сергей Колчин (50%), Елена Емельянова (25%), Вячеслав Емельянов (25%)

**Финансовые показатели:** выручка — 174 млн рублей (2016 год)

**Численность сотрудников:** 25 человек (2016 год)

*«Для нас быть "зелеными" значит больше, чем печатать на переработанной и FSC-бумаге. Руководствуясь практикой экологической полиграфии в производстве, мы поддерживаем эту инициативу и распространяем ее среди наших клиентов!»*

Вячеслав Емельянов, со-основатель «Полиграф Медиа Групп»<sup>306</sup>.

### БИОГРАФИЯ

Компанию «Полиграф Медиа Групп» основали Сергей КОЛЧИН и семейная пара — Елена и Вячеслав ЕМЕЛЬЯНОВЫ. Елена и Вячеслав познакомились в начале 2000-х годов, когда работали в крупной типографии, занимая должности финансового и коммерческого директоров. Сергей Колчин был директором по

производству в одной из клиентских компаний и размещал заказы на выпуск печатной продукции. Спустя некоторое время партнеры решили запустить свой печатный бизнес. Так в 2006 году появилась типография «ПМГ». Партнеры вместе участвуют в управлении и развитии компании.

### КРАТКИЙ ОБЗОР

«Полиграф Медиа Групп» — это экотипография, более 10 лет работающая в области полиграфии. Эта компания одной из первых получила сертификат FSC и стала лидером экопечати в России. В процессе печати она использует энергоэффективное оборудование и экологичное сырье. Разнообразие предлагаемых услуг, качественная продукция и высокий уровень сервиса — все это зарекомендовало компанию как надежного поставщика полиграфических услуг. Умение удовлетворять требованиям заказчиков, в основном из сегмента B2B, и прохождение сертификации позволили компании участвовать в таких значимых проектах, как XXII Олимпийские игры 2014 года в Сочи.

### ОПЫТ КОМПАНИИ

Компания «Полиграф Медиа Групп» была основана в Москве в 2006 году на собственные средства трех партнеров: Сергея Колчина и

супругов Емельяновых, Елены и Вячеслава. На фоне наблюдавшегося в середине 2000-х годов роста рынка полиграфии и директ-маркетинга



компания начала с услуг по рекламной и коммерческой печати. Запуск новой компании совпал с развитием «зеленого» движения в России и появлением первых ответственных потребителей, в том числе в сфере печати. Кроме того, в то время в страну уже импортировались оборудование и расходные материалы зарубежных поставщиков, которые придерживаются устойчивых практик. Огромное влияние на российскую полиграфию, в том числе на «Полиграф Медиа Групп», оказал приход в Россию в 2009 году Лесного попечительского совета (Forest Stewardship Council, FSC), который начал активную кампанию по продвижению сертификации FSC.

Основным фактором, обеспечившим переход «Полиграф Медиа Групп» к устойчивой модели, стало снижение спроса на бумажную полиграфию, которое отмечалось в России и за рубежом в период после кризиса 2008–2009 годов. Свою роль сыграли также переключение внимания многих клиентов на электронные СМИ и активизация маркетинговых кампаний по продвижению товаров и услуг в Интернете и социальных сетях. Чтобы привлечь покупателей, типография начала предлагать товары и услуги с качественно новыми характеристиками, в том числе печать на экологичной и переработанной бумаге и сертифицированную печать. На фоне роста конкуренции некоторые клиенты типографий стали проявлять интерес к сертифицированной печати, которая помогла бы вывести их бизнес на новый уровень. Экологичность становилась новой маркетинговой характеристикой типографий.

Благодаря внедрению новой модели у «Полиграф Медиа Групп» появилась возможность сотрудничать с Оргкомитетом по подготовке к зимним Олимпийским играм в Сочи, особое требование которого заключалось в наличии сертификата FSC. В 2011 году компания получила сертификат на соответствие цепочки поставок стандартам FSC и стала одной из первых трех сертифицированных типографий в России (две другие — «Линия Принт» и «Принт Дизайн»). Данный сертификат свидетельствует о том, что в процессе печати применяются вторичное сырье и бумага, произведенная из легальной древесины, которая заготавливается в ответственно управляемых лесах с соблюдением стандартов устойчивого лесопользования, а

также прав работников, местных жителей и коренных народов.

Для развития и укрепления бизнеса компания «Полиграф Медиа Групп» приняла решение приобрести эффективное оборудование японского и немецкого производства, помогающее снизить затраты на электроэнергию и расходные материалы, сократить отходы и уменьшить количество брака. Кроме того, типография начала использовать материалы (краски, химию и пр.), которые не оказывают агрессивного воздействия на окружающую среду, что позволило ей производить продукт, отвечающий экологическим стандартам, и соблюдать принципы устойчивого развития. Компания работает с ответственными поставщиками бумаги, сертифицированной FSC. В 2015 году в ответ на дальнейшее сокращение рынка классической печатной продукции компания начала предлагать услуги по печати персонализированной малотиражной упаковки, в том числе из картона. Так, крафт-пакеты<sup>307</sup> из переработанной FSC-бумаги, произведенной без использования древесных материалов, отличаются низкой ценой.

В настоящее время типография «Полиграф Медиа Групп» предлагает услуги по изготовлению разнообразной продукции (включая книги, журналы, газеты, рекламные материалы, отчеты, календари, конверты, визитки, папки и т. д.) из вторичной или FSC-сертифицированной бумаги. Кроме того, компания сохраняет услуги «обычной» печати, что обеспечивает устойчивость бизнес-модели в условиях формирования ниши. Доля сертифицированной продукции с маркировкой FSC составляет 30% от обычной. По словам Вячеслава Емельянова, цена экопечати для конечного потребителя практически не отличается от обычной печати, поскольку почти всю свою продукцию «Полиграф Медиа Групп» печатает на сертифицированных материалах. Выбранный подход к работе и широкая продуктовая линейка позволили компании выйти на новую аудиторию ответственных потребителей среди российских и зарубежных организаций коммерческого и некоммерческого сектора, таких как Mail.ru, VK, WWF, Greenpeace, Lush, Disney, Eurocement, Faber-Castell, Metro, Tele 2, Tous, Urban Group, «Почта России» и др. Так, для Российского национального офиса Лесного попечительского совета, регионального

офиса FSC для стран СНГ, был отпечатан буклет «Экологичная печать». Команда «Полиграф Медиа Групп» информирует своих клиентов — юридических лиц о новинках и консультирует их по вопросам оформления и техническим параметрам материалов. Физические лица интересуются в основном печатью визитных карточек, открыток и свадебных приглашений на бумаге из вторичного сырья.

Конкуренция в нише постепенно растет. Если на старте в России было всего три сертифицированные типографии, то к 2013 году их число достигло 17 (из 7500 типографий), а к 2014-му превысило 100<sup>308</sup>. При этом основная сложность, с которой сталкивается менеджмент компании, связана со все еще невысокой узнаваемостью маркировки FSC в России, что сдерживает продвижение услуги экопечати. На данный момент уровень узнаваемости колеблется в пределах от 13 до 26%, в то время как в Великобритании, Германии, Индии и Китае он заметно выше. Вместе с тем исследование, проведенное в 2013 году компанией Tetra Pak, демонстрирует узнаваемость экологических

маркировок и положительный потенциал для развития экосертифицированных типографий: больше половины респондентов (54%) доверяют экомаркировке, 37% регулярно искали на упаковке логотип о ее безопасности для окружающей природы, а каждый пятый узнавал маркировку FSC<sup>309</sup>.

Для дальнейшего распространения экопечати с маркировкой FSC «Полиграф Медиа Групп» принимает активное участие в экологических инициативах, проводимых совместно с национальным офисом FSC и Всемирным фондом дикой природы (WWF). В число инициатив, которые поддерживает компания, входят международная акция «FSC-пятница», круглые столы по проблемам сертификации предприятий бумажного сектора, а также активные коммуникации и продвижение услуги экопечати среди новых клиентов. В дальнейшем компания намерена продолжать сотрудничество с представительством FSC в России, WWF и другими ответственными компаниями для локального развития ниши экопечати в России.

# Развитие ниши ответственной упаковки на примере кейса «ОптиКом»

<http://www.opti-com.ru>



**Сфера деятельности:** упаковка и экологичная упаковка, торговля товарами хозяйственно-бытового назначения и расходными материалами

**Год создания:** 1999\*

**Начало деятельности:** г. Москва

**Со-основатель и руководитель:** Максим Рогожко

**Финансовые показатели:** выручка — 300 млн рублей (2016 год)

**Численность сотрудников:** более 500 человек (2016 год)

*«Примерно 60% инноваций за последние 2 года в нашей работе тем или иным образом связаны с вопросами экологии... Мы просто выскиваем и реализуем те пути, при которых экология равна экономии»*

Максим Рогожко, Генеральный директор ОптиКом<sup>310</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Максим РОГОЖКО — сооснователь и генеральный директор компании «ОптиКом» — родился в 1977 году и вырос в Москве. В 1999 году будущие основатели «ОптиКома» начали совместный бизнес, связанный с поставками упаковки и расходных материалов. В 2004 году Максим женился, в том же году у него родилась дочь. Сейчас в семье Максима пятеро детей.

По словам сооснователя «ОптиКома», именно рождение детей подтолкнуло его к решению диверсифицировать портфель (за счет создания «зеленой» линейки) и заняться развитием компании как социально ответственного и устойчивого бизнеса, оптимизируя процессы, внедряя экологическую политику, а также меняя окружающую бизнес-среду и общество.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

За 18 лет существования «ОптиКом» из импортера упаковочных материалов превратился в многопрофильную компанию, которая занимается дистрибуцией, логистикой, производством и оптовой торговлей. Основная продукция компании — упаковочные материалы, товары хозяйственно-бытового назначения и расходные материалы. Одним из стратегических решений, позволивших выйти на новый этап развития бизнеса и расширить пул партнеров и клиентов, стала постепенная переориентация компании на экологичную продукцию, введение экотоваров в линейку под собственной торговой маркой OPTILINE и запуск «Академии зеленого клининга» для повышения осведомленности клиентов.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

С момента своего основания компания «ОптиКом» ориентировалась на обслуживание растущего российского рынка ритейла, снабжая

супермаркеты Москвы и Московской области упаковкой и расходными материалами. На фоне низкой эффективности логистического сектора

в России компания с самого начала включила в предложение для ритейла логистические услуги, создав собственный автопарк и склад. Это позволило сформировать комплексное предложение и создать конкурентное преимущество.

Параллельно с этим, в условиях посткризисного удорожания импортной продукции и отсутствия конкуренции со стороны российских компаний, руководство «ОптиКома» приняло решение о запуске собственного производства упаковки. Постепенно компания начала производить продукты из пластика и бумаги, по качеству сопоставимые с продукцией премиум-класса, которая импортируется из Германии, США и Китая. Бизнес успешно развивался, однако в тот момент «ОптиКом» еще не рассматривал экологические аспекты деятельности и связанные с этим риски и возможности как значимые для бизнеса.

В 2004 году в личной жизни Максима Рогожко произошли важные события — свадьба и рождение первенца, — что неожиданно стало поворотным моментом и для бизнеса. Задумываясь о будущем, Максим, по его словам, «увидел тот огромный поток пластика, который компания отгружала клиентам, и понял, что может делать ежедневный вклад в сохранение окружающей среды»<sup>311</sup>. В то время на долю пластиковой упаковки приходилось до 40% всех российских отходов. На фоне роста потребления, а также распространения мелкой расфасовки и одноразовых форм пластик стал основным видом упаковки. При этом, имея короткий срок службы и долгий — разложения, в России он совсем не перерабатывался. Экологический аспект упаковочной продукции еще не пользовался популярностью, однако с учетом роста конкуренции мог обеспечить дополнительную дифференциацию на рынке и лояльность некоторых наиболее прогрессивных клиентов. Это стало причиной совершенствования продуктового портфеля «ОптиКома», перехода компании на использование вторичного сырья и целенаправленной работы по «воспитанию» ответственных клиентов в ритейле. Например, Максим Рогожко поддерживал переход на платные пластиковые пакеты (обязательная единица в номенклатуре поставок «ОптиКома») в супермаркетах. В конечном счете это приводило к снижению спроса на них, но в то же время повышало лояльность клиентов и формировало культуру ответственных закупок.

В качестве альтернативы «традиционным» продуктам, которые также сохранились в ассортименте, компания «ОптиКом» представила на рынке экологичные бренды — как западные, так и собственного производства. В частности, она занялась дистрибуцией продуктов российских компаний и зарубежных брендов<sup>312</sup> (включая австрийские tana PROFESSIONAL и green care PROFESSIONAL, шведские Tork SCA Hygiene Products и Duni и другие бренды с экомаркировками FSC, «Европейский цветок» и «Северный лебедь»). Спустя некоторое время на рынок была выведена собственная линейка товаров под брендом OPTILINE, включающая биоразлагаемую упаковку из сахарного тростника. Продукция OPTILINE изготавливалась по контракту на специализированном производстве в Азии. Тем не менее из-за использования импортного сырья стоимость конечных продуктов оказалась высокой. Под вопросом оставались также экологичность производства и транспортировки. В итоге к концу 2000х годов, по мере развития экологических практик в России, компания смогла перейти на российское сырье — бумажные отходы.

В 2009 году «ОптиКом» сделал ставку на разработку инновационной упаковки из формованного бумажного волокна (ФБВ), а с 2013 году вместе с партнером Денисом Кондратьевым («Экобридж») и Солнечногорским опытно-экспериментальным механическим заводом стал активно развивать этот сегмент рынка в России. Упаковка из ФБВ увеличивает срок годности продуктов и защищает форму товара, может перерабатываться до 16 раз и сертифицирована по европейским стандартам. Такая упаковка стала альтернативой продукции из вспененного полистирола и могла конкурировать с импортной экологичной упаковкой. Партнеры предложили рынку ассортимент из 30 позиций для разных отраслей. Увеличение продаж биоразлагаемой упаковки показало, что такая продукция востребована покупателями. Немного позднее в продуктовой линейке «ОптиКома» появились и другие инновационные решения: одноразовые товары из бамбука, который быстро восстанавливается и разлагается в естественных условиях; премиальная биоупаковка из пшеничной соломы; товары с повышенным содержанием вторичного сырья (на 45–100%)<sup>313</sup>, состоящие из переработанного полиэтилена.

Дополнение обычной линейки экологичными продуктами позволило компании «ОптиКом» выйти на новую аудиторию ответственных потребителей из сегмента ритейла — международные компании с политикой устойчивого ведения бизнеса, предъявляющие высокие требования к качеству и экологичности товаров. В настоящее время у компании 6500 постоянных клиентов из пищевой и непищевой отраслей: предприятия HoReCa (36%), для обеспечения потребностей которых «ОптиКом» в 2007 году открыл особое подразделение, торговые фирмы и розница (34%), агрохолдинги (11%), государственные институты (9%), обслуживающие компании (4%), пищевая промышленность (4%) и бизнес-центры (2%)<sup>314</sup>. На сегодняшний день доля экологичной продукции в ассортименте компании выросла до 12%.

Отбирая продукцию для своего портфеля, «ОптиКом» уделяет особое внимание комплексной оценке экологичности товаров. Специалисты компании анализируют жизненный цикл продукции и выбирают варианты с минимальным экологическим следом, учитывая такие показатели, как выбросы парниковых газов, истощение невозобновляемых природных ресурсов и пр. Эта методика позволяет «ОптиКому» принимать научно обоснованные решения о производстве новых экологичных товаров, а также корректно позиционировать их на рынке. Стремясь популяризировать данный подход, компания проводит просветительские мероприятия как для партнеров, так и для широких кругов российского бизнеса.

Ежедневно «ОптиКом» отправляет более 1200 заказов, применяя высококачественное оборудование и современные системы автоматического учета и комплектации заказов. С учетом влияния бизнеса на окружающую среду компания планирует оптимизировать свои бизнес-процессы, включая внедрение системы для обработки клиентских заказов, автоматизацию логистических услуг и обновление автопарка. Для обеспечения непрерывности поставок и независимости от третьих сторон «ОптиКом» создал четыре логистических хаба с автопарком и складскими комплексами: в Нахабино, Московская область (2011–2012 годы), в Нижнем Новгороде (2012 год), в Санкт-Петербурге (2015 год) и в Самаре (2017 год). В настоящее время компания реализует продукцию через торговые сети и дистрибьюторов, активно расширяет сеть в

83 регионах России, работает в Казахстане и Белоруссии.

«ОптиКом» продолжает развивать «зеленое» направление и постоянно изучает новые смежные рынки. Так, в 2013 году основатели обратили внимание на рынок клининговых услуг, которыми пользовались его клиенты, нередко закупая у компании расходные материалы, а также на возможность продажи экологичной продукции такого типа. Недостаточное понимание потребителями ценности экологичных средств для уборки привело к созданию «Академии зеленого клининга», где потенциальные клиенты могут ознакомиться с экологически безопасными методами уборки с применением сертифицированных средств, а также провести профессиональную подготовку сотрудников на основе опыта австрийского концерна Werner & Mertz. Специально для ритейла «ОптиКом» совместно с некоммерческим партнерством «Экологический союз» разработал стандарт экологической безопасности для предприятий розничной торговли, основанный на анализе жизненного цикла (потребление ресурсов, управление отходами, применение безопасной химии, «зеленые» закупки и др.).

Сегодня рост конкуренции побуждает «ОптиКом» совершенствовать функциональные свойства продукции и развивать пакет услуг. Одна из ключевых задач компании состоит в снижении себестоимости продукции, входящей в экологичную линейку, которая до сих пор не стала основной статьей доходов. Несмотря на это, «ОптиКом» планирует продолжить расширение «зеленого» ассортимента, включая: запуск собственного производства премиальной биоупаковки из соломы как альтернативы (по цене и качеству) зарубежному продукту; разработку продукции из переработанного пластика. Компания ведет активный поиск российских поставщиков экологичных товаров и привлекает их к сотрудничеству.

Помимо выпуска и поставки экологичных товаров, «ОптиКом» развивает направление сбора вторичного сырья для переработки и последующего использования при производстве продукции. В будущем это позволит компании перейти к работе по принципу замкнутого цикла. В настоящее время «ОптиКом» также разрабатывает проект по приему бумажных отходов от своих партнеров — преимущественно офисов крупных компаний.

## Развитие ниши ответственной логистики на примере кейса PickPoint

<https://pickpoint.ru>

**Сфера деятельности:** специализированные терминалы для выдачи товаров, купленных в интернет-магазинах (почтоматы/постаматы) и пункты выдачи заказов

**Год создания:** 2010

**Начало деятельности:** г. Москва

**Собственники:** 100% принадлежит кипрской компании PickPoint Delivery Sistem Ltd.

**Генеральный директор:** Надежда Романова

**Финансовые показатели:** выручка — 1 млрд рублей (2015 год)

**Численность сотрудников:** н/д

*«На мой взгляд, залог успеха любого бизнеса — это не только личностные качества его топ-менеджера. Главное — опыт и профессионализм команды в целом, комплексный подход к бизнес-процессам. Нужно верить в то, что ты делаешь, и четко понимать, для чего ты это делаешь»*

Надежда Романова, Генеральный директор PickPoint<sup>315</sup>.

## БИОГРАФИЯ

Надежда РОМАНОВА работала в начале карьеры на заводе «Промсвязь» начальником отдела внешней кооперации и комплектации. Окончив факультет радиотехники МТУСИ, в 1999 году она перешла в «Главный центр специальной связи», а в 2001 году — в службу «СПСР-Экспресс» (сегодня это лидер рынка экспресс-перевозок), где сделала успешную

карьеру, заняв должность заместителя генерального директора по коммерческим вопросам. В этом качестве она до 2010 года отвечала за разработку маркетинговой стратегии компании, включая определение приоритетных направлений развития бизнеса. С 2010 года Надежда Романова руководит компанией PickPoint.

## КРАТКИЙ ОБЗОР

Установив в 2010 году первый в России постамат в МДЦ «Москва-Сити», спустя шесть лет компания PickPoint стала лидером в этом виде экспресс-доставки. В настоящее время ей принадлежат 1800 постаматов и ПВЗ в 460<sup>316</sup> городах и населенных пунктах России. Это произошло как благодаря прозорливости и таланту руководителя компании, Надежды Романовой (при финансовой и логистической поддержке основного инвестора, «СПСР-Экспресс»), так и в результате повышения интереса потребителей к таким характеристикам, как экономичность и приватность. Шаговая доступность, возможность выбрать время, место и способ получения и оплаты, отсутствие необходимости ожидать курьера или своей очереди в почтовом отделении — все это сделало постаматы одним из самых удобных видов доставки заказов. Минимизация использования персонала на этапах «последней мили» обеспечивает экономичность и в то же время экологичность доставки.

## ОПЫТ КОМПАНИИ

История успеха первой в России компании, специализирующейся на экспресс-доставке через постаматы, началась на выставке Post Expo — 2009 в Ганновере. Именно там Надежда Романова, на тот момент коммерческий директор «СПСР-Экспресс», оценила высокую производительность терминалов для выдачи посылок (Packstation), разработанных компанией KEBA для немецкого почтового оператора Deutsche Post. В июне 2010 года было учреждено ООО «Сеть автоматизированных пунктов выдачи», известное под торговой маркой PickPoint. Благодаря инвестициям в размере 10 млн долл. США, предоставленных акционерами крупнейшей в России службы экспресс-доставки «СПСР-Экспресс», компания сразу стала лидером рынка и сохраняет этот статус до сих пор, управляя 4/5 всех постаматов в стране.

Появление постаматов PickPoint решало острые проблемы курьерской (дорого, неопределенно) и почтовой (долго, неопределенно) доставки на быстрорастущем рынке интернет-торговли, а потому оказалось своевременным. Для некоторых групп товаров, у потребителей которых не всегда есть возможность ожидать курьера или посещать розничные магазины, такая доставка стала революционной. Постамат оказался удобным, экономичным и экологичным решением: он позволял потребителю не только более эффективно планировать время и экономить на «последней миле» (50% от стоимости курьерской доставки)<sup>317</sup>, но и косвенно снижать свое негативное воздействие на окружающую среду<sup>318</sup>. Последнее было связано с тем, что курьер за один приезд к постамату доставлял 30–50 посылок и, расходуя меньше топлива на единицу доставки, сокращал выбросы парниковых газов.

Примечательно, что на фоне многих других компаний, которые говорят о принципах экологической ответственности, но на деле ими не руководствуются, сеть PickPoint, внедряя инновационную услугу, применяя экологичные практики, выстраивая долгосрочные отношения по всем направлениям (клиенты, партнеры-магазины, партнеры-доставщики) и де-факто представляя собой устойчивый и ответственный бизнес, никак не использует это в маркетинговых целях.

На начальном этапе для формирования и удержания спроса отечественного потребителя на данный продукт требовалось доработать дизайн и функционал европейских прототипов. Так, ввиду их размещения в помещениях снимались «противовандальные» и «противопогодные» ограничения, а с учетом большего размера посылок и предпочтений по оплате (при получении, наличными или картой) форматировались ячейки и расширялся функционал. Из трех европейских производителей постаматов (KEBA, InPost и SmartPOST/Cleveron) проектом заинтересовался SmartPOST, у которого и были закуплены первые 115 постаматов. Достижение положительных результатов способствовало переносу производства в Россию, где уже писалось программное обеспечение. Сегодня компания PickPoint, предлагая такие недоступные для европейских постаматов функции, как уведомление клиента, переадресация из одной точки в другую, продление срока хранения, передача сведений о пути заказа и установка мобильного приложения, сделала организацию постаматов в России более удобной, чем на Западе<sup>319</sup>. При этом основной сложностью была и остается высокая — по сравнению с Европой — арендная плата, увеличивающая стоимость услуг для конечного покупателя.

Для быстрого старта молодой компании, предложившей клиенту прежде неизвестный способ доставки, требовалось завоевать авторитет. Здесь сыграло свою роль давнее сотрудничество Романовой (через «СПСР-Экспресс») с глобальным игроком — компанией Yves Rocher, которая поверила в проект. Благодаря повышению доверия к сервису со стороны интернет-площадок и потребителей PickPoint за три года сотрудничества стал одним из ключевых партнеров компании Otto Group, объем и доля доставок которой через постаматы увеличивается на 40% в год. Сейчас PickPoint обслуживает более 2000 компаний, включая LaModa, Oriflame и Ozon. В 2015 году 6% заказов PickPoint пришлось на китайские AliExpress и JD.com.

Выстраивая отношения с партнерами, руководство компании постоянно находит нетривиальные и взаимовыгодные способы взаимодействия. Так, стараясь «замкнуть на

себе» работу малого и среднего бизнеса в сфере электронной коммерции, PickPoint расширяет собственную сеть центров приема отправок и для удобства поставщиков консолидирует потоки разных каналов доставки. Компания принимает и сортирует посылки, отправляя их через «Почту России» и службы курьерской доставки, что позволяет небольшим магазинам экономить на «первой миле» и интеграции только с одним игроком. Кроме того, для сокращения издержек на логистику «первой мили» PickPoint предлагает ритейлерам оплачивать доставку только предоплаченных заказов<sup>320</sup>. В 2015 году, решив увеличить количество заказов, передаваемых через собственный канал доставки, компания PickPoint совместно с микрофинансовой организацией «ТелеПост-Финанс» (ТрФ) запустила услугу «Овердрафт-кредит» — мини-кредитование интернет-магазинов под оборотные средства для покупки товаров и развития бизнеса. ТрФ занимается финансовой составляющей, а PickPoint, организуя процесс, контролирует прохождение всех операций и выступает гарантом возврата кредита. Благодаря простоте и удобству продукт пользуется большим спросом; при этом сумма кредита зависит от количества заказов, переданных на PickPoint.

Стремясь к установлению более тесного сотрудничества как с партнерами, так и с клиентами, компания успешно преодолевает возникающие сложности. Например, первоначальное нежелание торговых центров размещать на своих площадях постаматы, занимающие всего 4 квадратных метра, привело к решению устанавливать их в спальных районах, чтобы клиент мог забрать свою посылку по пути домой. В результате сейчас около 65% постаматов установлено в супермаркетах. Кроме того, для привлечения большего числа лояльных потребителей компания PickPoint запустила услугу клиентского возврата (для Quelle, OTTO, bonprix и Witt), а для расширения клиентской базы стала принимать платежные карты «Мир». В 2013 году, отметив рост популярности постаматов, компания поменяла стратегию позиционирования и объявила, что теперь в роли заказчика PickPoint выступает не интернет-магазин, а потребитель — физическое лицо, так как именно он выбирает место покупки и способ доставки. Ориентация на потребности покупателей способствовала повышению их лояльности — настолько, что стала определять

их выбор интернет-магазина. Так, по словам Романовой, «одним из самых популярных вопросов, поступающих в наш контакт-центр, становится такой: "Где можно купить некий товар с доставкой в определенную точку?". Это значит, что потребитель сначала определяется с товаром и способом доставки, а затем просит PickPoint указать продавцов. В настоящее время компания модернизирует сайт, запрашивая в интернет-магазинах теги по поисковой системе товара, поскольку список партнеров стал самым популярным разделом сайта.

Популярность сервиса повышается и среди групп ответственных потребителей. Нередко именно принцип работы компании становится ключевым мотивом к началу сотрудничества с проектами, в основе которых лежат ответственное потребление и забота об окружающей среде. Так, проект «Свалка» (Svalka), который с 2015 года занимается сбором, перепродажей и утилизацией — путем переработки — ненужных вещей от населения, сотрудничает с PickPoint следующим образом: любой гражданин договаривается с сотрудником «Свалки» о перечне отдаваемых вещей, получает код от ячейки в постамате, кладет в нее упакованное отправление, отслеживает доставку в мобильном приложении и после оценки сотрудником «Свалки» получает символическое вознаграждение за вклад в сохранение окружающей среды.

За шесть лет работы PickPoint создал крупнейшую сеть автоматизированных ПВЗ в России, подключил около 65%<sup>319</sup> всех пунктов выдачи логистических компаний и стал монополистом в сегменте экспресс-доставки, удерживая 80%<sup>321</sup> рынка постаматов в стране. В 2015 году компания доставила свыше 5 млн отправок (рост в 1,66 раза с 2014 года), из которых на одежду и обувь пришлось 38%. Поскольку стоимость услуг PickPoint — это золотая середина между ценой на услуги курьеров и почты, а доставка даже в самые удаленные населенные пункты осуществляется в режиме экспресс, сегодня сервисом пользуются 12% онлайн-покупателей в стране, благодаря чему Россия вошла в топ-10 стран, активно развивающих сеть постаматов. Совокупная выручка за прошлый год составила около 1 млрд рублей.

При этом конкуренты компании на рынке постаматов либо остались далеко позади и

постепенно переходят в разряд партнеров (QIWI-InPost), либо прекратили существование (Logibox), так как без тесных партнерских связей с логистическими компаниями запустить проект на рынке постаматов невозможно. Главную проблему, связанную с эффективной магистральной доставкой, PickPoint на 70% решает с помощью «СПСР-Экспресс», в то время как InPost работает со СДЭК, DPD и «Пони Экспресс». Для удержания доли рынка необходима интеграция логистических процессов и информационных систем, что требует длительного времени и существенных ресурсов. Составляя конкуренцию по коммерческим отправлениям «Почте России», PickPoint планирует получить долю и на рынке пересылки между частными лицами, для чего необходимо решить проблему простой идентификации клиентов.

Ориентируясь не только на молодого и мобильного потребителя, предпочитающего избегать лишнего общения, но и на более консервативных клиентов старшего возраста, не доверяющих технике, PickPoint расширяет собственную сеть классических ПВЗ, а также налаживает сотрудничество с независимыми сетями пунктов выдачи (Maxima Express, Voxberry, Wikimedia Express, «Ростелекомом — Розничные системы», Мострансагентство, «Про-Сервис», «Яркий мир», «Мультифото», «Нева-Пресс», «Галилео» и др.). К концу 2015 года число таких партнеров достигло 715. Сейчас соотношение использования физическими лицами постаматов и пунктов выдачи составляет 70,8 на 29,2%<sup>321</sup>. Конкурируя на этом рынке в основном с сетью классических ПВЗ «Гермес»<sup>319</sup>, компания при выходе в регионы сначала открывает классический ПВЗ, а затем, отработав все бизнес-процессы, начинает устанавливать постаматы. Интересно, что в некоторых городах компания ставила эксперимент, стараясь понять, будет ли этот канал загружен заказами при избыточном количестве точек. В результате наблюдалось не только насыщение канала, но и рост популярности услуг PickPoint. Расширяя сеть постаматов в шаговой доступности, компания заключила стратегическое

партнерство со службой Qiwi: последняя предоставляет компактный терминал и модуль оплаты, а PickPoint обеспечивает все процессы логистики и доставки.

Поскольку в настоящее время электронная коммерция в России занимает лишь 2% от всего рынка ритейла, у PickPoint есть колоссальный резерв для роста. Осознавая это, компания приступила к созданию региональной логистической инфраструктуры и стала единственным в России интеграционным и операционным партнером AliExpress для успешного вывода российских ритейлеров на площадку онлайн-гипермаркета. Ежемесячно AliExpress посещают около 24 миллионов россиян, из которых 85%<sup>322</sup> — жители регионов. Создавая инструкции и видеоблоги для упрощения интеграции, оказывая услуги сопровождения при открытии магазина с персональным консультантом и подключая дополнительные каналы доставки в постаматы PickPoint для товаров, проданных на AliExpress, компания обеспечивает российским продавцам техническое и маркетинговое сопровождение на всех этапах выхода на китайскую площадку. Кроме того, отмечая большой потенциал Сибири (11% рынка электронной коммерции, 13% в общем объеме PickPoint), компания стремится наладить эффективное сотрудничество с местными ритейлерами. В настоящее время наблюдается перераспределение доли онлайн-покупателей в сторону регионов: уже 19% этого сегмента приходится на небольшие города и села<sup>323</sup>. Учитывая потребности рынка электронной коммерции и IT-возможностей в нем и стремясь стать ближе к потребителю, компания развивает сеть постаматов шаговой доступности. У нее есть все шансы достичь своей цели и заменить личный почтовый ящик, чтобы любой клиент мог забрать свою посылку по дороге домой — там же, где он покупает продукты. Это не только отражает ответственный подход PickPoint к развитию российских регионов, но и открывает большие перспективы для дальнейшего устойчивого развития компании.

- 1 Nielsen (2015). The sustainability imperative New insights on consumer expectations [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/the-sustainability-imperative.html>. (дата посещения – 4 мая 2017 г.)
- 2 Global Footprint Network (2012 г.). Ecological Footprint Per Capita [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.footprintnetwork.org/content/documents/ecological\\_footprint\\_nations/ecological\\_per\\_capita.html](http://www.footprintnetwork.org/content/documents/ecological_footprint_nations/ecological_per_capita.html) (дата посещения - 17 апреля 2017 г.)
- 3 National Geographic (2014 г.). Greendex. Consumer Choice and the Environment – A Worldwide Tracking Survey [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://environment.nationalgeographic.com/environment/greendex/> (дата посещения — 17 апреля 2017 г.)
- 4 Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (2016). Развивающиеся рынки: четыре ответа на вызовы роста [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO\\_IEMS/Research\\_Reports/SKOLKOVO\\_IEMS\\_Research\\_2016-06-20\\_ru.pdf](https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Research_2016-06-20_ru.pdf) (дата посещения — 17 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 5 Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО, Центр устойчивого развития бизнеса (2016). Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных корпораций [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO\\_IEMS/Research\\_Reports/SKOLKOVO\\_IEMS\\_Sustainable\\_Business\\_Lab\\_Research\\_2016-07-13\\_ru.pdf](https://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Research_Reports/SKOLKOVO_IEMS_Sustainable_Business_Lab_Research_2016-07-13_ru.pdf). (дата посещения — 17 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 6 Nielsen, Российское представительство . (2016). Nielsen: 61% российских потребителей готовы платить больше за продукцию социально ответственных компаний – на 23 процентных пункта больше, чем годом ранее. Веб-сайт российского представительства Nielsen [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nielsen.com/ru/ru/press-room/2015/Nielsne-csr-press-release.html> (дата посещения — 7 ноября 2016 г.). (на русском языке)
- 7 Pew Research Center U.S. (2011). Section 8: Domestic and Foreign Policy Views. Pew Research Center U.S. Politics & Policy [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.people-press.org/2011/11/03/section-8-domestic-and-foreign-policy-views/> (дата посещения — 11 ноября 2016 г.).
- 8 Компания Nielsen (2015). Green generation: millennials say sustainability is a shopping priority. Веб-сайт компании Nielsen [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/green-generation-millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority.html>. (дата посещения — 11 ноября 2016 г.).
- 9 Goldman Sachs (2015). Millenials. Coming of Age. [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/> (дата посещения — 12 апреля 2017).
- 10 Всемирная организация здравоохранения (WHO). (2016). Obesity and overweight. World Health Organization [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> (дата посещения — 20 ноября 2016 г.).
- 11 Global Wellness Institute. (2016). ( WELLNESS NOW A \$3.72 TRILLION GLOBAL INDUSTRY – WITH 10.6% GROWTH FROM 2013-2015 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.globalwellnessinstitute.org/wellness-now-a-372-trillion-global-industry/> (дата посещения — 20 ноября 2016 г.).
- 12 Hudson, Ewa. (2012). Health and Wellness the Trillion Dollar Industry in 2017: Key Research Highlights. Euromonitor International [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://blog.euromonitor.com/2012/11/health-and-wellness-the-trillion-dollar-industry-in-2017-key-research-highlights.html> (дата посещения — 11 ноября 2016 г.).
- 13 Nielsen. (2014). Nielsen Global Health & Wellness Survey. [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf> (дата посещения – 17 апреля 2017 г.).
- 14 Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS). (2017). Как понимать цифровую трансформацию? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://iems.skolkovo.ru/en/iems/publications/research-reports/1198-2017-05-18/> (дата посещения – 22 мая 2017 г.).

- 15 Internet Live Stats. (2017). Trends & More (Statistics). Internet Live Stats [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/> (дата посещения — 10 февраля 2017 г.).
- 16 Digital Information World. (2017). Global Social Media Statistics for 2017. Digital Information World [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.digitalinformationworld.com/2017/02/global-social-media-statistics.html> (дата посещения — 28 февраля 2017 г.).
- 17 Statista. (2015). Digital buyer penetration worldwide from 2014 to 2019 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.statista.com/statistics/261676/digital-buyer-penetration-worldwide> (дата посещения — 12 апреля 2017 г.).
- 18 Judiciary Service (2015) [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://deerlink.rechtspraak.nl/uitspraak?id=ECLI:NL:RBDHA:2015:7196> (дата посещения — 09 апреля 2017 г.).
- 19 Eastaugh, Sophie. (2016). France becomes first country to ban plastic cups and plates. CNN [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://edition.cnn.com/2016/09/19/europe/france-bans-plastic-cups-plates/> (дата посещения — 28 февраля 2017 г.).
- 20 Лесной попечительский совет - Forest Stewardship Council®, FSC (2016). FSC России. Веб-сайт Лесного попечительского совета [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://ru.fsc.org/ru-ru/o\\_nas/1053107210961072-1080108910901086108810801103](https://ru.fsc.org/ru-ru/o_nas/1053107210961072-1080108910901086108810801103) (дата посещения — 07 ноября 2016 г.). (на русском языке)
- 21 Nielsen (2015). The sustainability imperative New insights on consumer expectations [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/the-sustainability-imperative.html>. (дата посещения - 04 мая 2017 г.)
- 22 Ethical Consumer Research Association Ltd. (2016). Ethical shopping & price. Ethical consumer [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ethicalconsumer.org/commentanalysis/consumerism/thepriceofethics.aspx.7196> (дата посещения — 07 ноября 2016 г.).
- 23 YouTube. (2012). Sustainable Consumption (1 of 2).mov [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://www.youtube.com/watch?v=m\\_WiLjtXxco&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=m_WiLjtXxco&feature=youtu.be) (дата посещения — 22 апреля 2017 г.).
- 24 Компания "CONE Communications". (2016). CONE Communications/ECHO Global CSR Study. Веб-сайт компании "CONE Communications" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.conecomm.com/2013-cone-communicationsecho-global-csr-study-pdf> (дата посещения — 07 ноября 2016 г.).
- 25 Источник: 2013 CONE Communications/ECHO Global CSR Study.
- 26 Kotler, P. & Sidney J. Levy (1969) Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing, January 1969, Том 33, Выпуск 1, с. 10–15.
- 27 Сайт для участников акции «Скажи «нет» пальмовому маслу». [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.saynotopalmoil.com/action> (дата посещения - 15 мая 2017 г.).
- 28 Governance & Accountability Institute, Inc. (2016). 81% of S&P 500 Companies Published Sustainability Reports in 2015 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке - <http://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-eighty-one-percent-81-of-the-sp-500-index-companies-published-corporate-sustainabi.html> (дата посещения — 22 апреля 2017 года).
- 29 LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) (2016 г.). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://lohas.groupsite.com/main/summary> (дата посещения - 10 декабря 2016 г.).
- 30 Look.bio информационный портал (2016 г.). Исследование: мировой рынок органик-продуктов [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://look.bio/post/show/311> (дата посещения — 10 марта 2017 г.). (на русском языке)
- 31 Агроинвестор и Дятлова Е. (2016 г.). Халяль индустрия идет в рост [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.agroinvestor.ru/analytics/news/24461-khalyal-industriya-idet-v-rost/> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.). (на русском языке)
- 32 Organicproducts (2014 г.). Справедливая торговля [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://organicproducts.narod.ru/fairtrade\\_ru.html](http://organicproducts.narod.ru/fairtrade_ru.html) (дата посещения — 11 апреля 2017 г.).
- 33 Premium Beauty News и Dambacher E. (2016). The beauty market is becoming greener [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.premiumbeautynews.com/en/the-beauty-market-is-becoming,10317> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.).
- 34 Persistence Market Research (2016). Global natural and organic personal care products market is expected to be valued at US\$ 21,776.9 Mn by the End of 2024 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.persistencemarketresearch.com/mediarelease/natural-organic-personal-care-product-market.asp> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.).
- 35 Ereport (2015). Рынок массовой и натуральной косметики в России и в мире. Курс на безопасность [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ereport.ru/prel/rynok-kosmetiki.htm> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.). (на русском языке)
- 36 Formula Botanica (2017). Natural and Organic Beauty Market to reach \$22bn by 2024 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://formulabotanica.com/global-organic-beauty-market-22bn-2024/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.).
- 37 Ask Your Target Market (2016 г.). Sustainable Fashion Survey: Sustainability Can Contribute to Ethical Image [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://aytm.com/blog/daily-survey-results/sustainable-fashion-survey/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.).
- 38 Bloomberg New Energy Finance (2016 г.). Electric vehicles to be 35% of global new car sales by 2040 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://about.bnef.com/blog/electric-vehicles-to-be-35-of-global-new-car-sales-by-2040/> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.).
- 39 The New York Times (2013 г.). Car-Sharing Services Grow, and Expand Options [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html?ref=technology&r=1> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.).
- 40 Navigant research (2013 г.). Carsharing Services Will Surpass 12 Million Members Worldwide by 2020 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.navigantresearch.com/newsroom/carsharing-services-will-surpass-12-million-members-worldwide-by-2020> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.).
- 41 Green car congress (2013 г.). Navigant forecasts global carsharing services to grow to \$6.2B by 2020 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.greencarcongress.com/2013/08/20130822-navigant.html> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.).
- 42 BlaBlaCar (2017 г.). Коротко о BlaBlaCar [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.blablacar.ru/o-nas> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.).
- 43 Лайфхакер (2014 г.). 20 самых велосипедных городов мира [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://liferhacker.ru/2014/06/20/20-samyx-velosipednyx-gorodov-mira/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.). (на русском языке)
- 44 Responsible tourism and H. Goodwin (2005 г.) Responsible Tourism and the Market [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.responsibletravel.com/ImagesClient/certification.pdf> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.). (на английском языке)
- 45 HoReCa (2008 г.) Главная тенденция гостиничного бизнеса – стремление к экологичности [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.horeca.ru/rubrics/apropos/hotelsenvironment/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.). (на русском языке)
- 46 Center for Hospitality Research Publications at Cornell University (2011 г.) Environmental Management Certification and Performance in the Hospitality Industry: A Comparative Analysis of ISO14001 Hotels in Spain [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/119/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.). (на английском языке)
- 47 Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО, Центр устойчивого развития бизнеса (2016). Устойчивое развитие в России: руководство для транснациональных корпораций [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://iems.skolkovo.ru/downloads/>

- documents/SKOLKOVO\_IEMS/Research\_Reports/SKOLKOVO\_IEMS\_Sustainable\_Business\_Lab\_Research\_2016-07-13\_ru.pdf (дата посещения — 17 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 48 Тот же
- 49 Российский филиал исследовательского концерна GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) Group. (2016 г.) Тенденции развития интернет-аудитории в России.
- 50 Тот же
- 51 LiFE (2015 г.). Число россиян, занимающихся спортом, достигло максимума [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://life.ru/t/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/154199> (дата посещения — 26 октября 2016 г.).
- 52 Nielsen, Российское представительство. (2016). Nielsen: 61% российских потребителей готовы платить больше за продукцию социально ответственных компаний. Веб-сайт российского представительства Nielsen [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nielsen.com/ru/ru/press-room/2015/Nielsne-csr-press-release.html> (дата посещения — 07 ноября 2016 г.). (на русском языке)
- 53 Тот же
- 54 GfK. (2015). Три четверти потребителей считают, что бренды должны быть экологически ответственными. Веб-сайт российского представительства компании "GfK" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/tri-chetverti-potrebitelischitajut-cto-brendy-dolzny-byt-ehkologicheski-otvetstvennymi/> (дата посещения — 07 ноября 2016 г.). (на русском языке)
- 55 TNS Marketing Index, (2014). "TNS, Kantar Group Company". Россияне платят больше за качество и экологичность продукта. Веб-сайт компании "TNS" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.tns-global.ru/press/news/294526/> (дата посещения — 07 ноября 2016 г.).
- 56 Nielsen, Российское представительство. (2016). Nielsen: 61% российских потребителей готовы платить больше за продукцию социально ответственных компаний. Веб-сайт российского представительства Nielsen [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nielsen.com/ru/ru/press-room/2015/Nielsne-csr-press-release.html> (дата посещения — 07 ноября 2016 г.). (на русском языке)
- 57 Тот же
- 58 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М. Шабанова. (2015). Этичное потребление формирует гражданское общество. [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://iq.hse.ru/news/177664033.html> (дата посещения - 22 декабря 2016 г.).
- 59 The Village. (2017). Natura Siberica не будет использовать рога оленей после отказа потребителей покупать косметику. [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.the-village.ru/village/service-shopping/beauty/259980-natura> (дата посещения - 10 мая 2017 г.) (на русском языке)
- 60 Журнал National Geographic, 2014
- 61 Tetra Pak (2013 г.). 'Tetra Pak research shows growing demand for renewable materials' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.tetrapak.com/about/newsarchive/growing-demand-renewable-materials> (дата посещения — 18 мая 2016 г.).
- 62 Тот же
- 63 Всероссийский центр исследования общественного мнения. (2015). Что мы знаем об экологической ситуации у нас за окном? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115413> (дата посещения - 7 мая 2017 г.) (на русском языке)
- 64 Лаборатория устойчивого развития бизнеса, Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS) (2016). Итоговые тезисы мероприятия: ВЕКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ -2016 [интернет-ресурс], 2016 г. Доступно по ссылке: [http://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO\\_IEMS/Sustainability-2016/results\\_2016.pdf](http://iems.skolkovo.ru/downloads/documents/SKOLKOVO_IEMS/Sustainability-2016/results_2016.pdf) (дата посещения — 07 ноября 2016 г.).
- 65 Данные исследования «Российский рынок фермерской и органической продукции», All-market.info, 2014 год. Из доклада Экобюро GREENS на мероприятии Вектор устойчивого развития бизнеса -2016.
- 66 Российская Газета (2015 г.). Спортивный интерес [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rg.ru/2015/03/03/produkty.html> (дата посещения — 7 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 67 РБК (2015 г.). Каждый 50-й россиянин занимается йогой [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/business/04/06/2015/556f0e109a79477c8f2eb8ad> (дата посещения — 7 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 68 Global wellness institute (2014 г.). Global Wellness Institute Study [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.globalwellnessinstitute.org/global-wellness-institute-study-34-trillion-global-wellness-market-is-now-three-times-larger-than-worldwide-pharmaceutical-industry/> (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на английском языке)
- 69 Global Wellness Institute (2015 г.). Statistics and Facts [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/> (дата посещения — 7 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 70 Nielsen (2015). We are what we eat. Healthy eating trends around the world [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf> (дата посещения — 21 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 71 United Nations (2015 г.). World population ageing report [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015\\_Report.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf) (дата посещения — 3 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 72 The Guardian (2010 г.). UN report: World's biggest cities merging into 'mega-regions' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.theguardian.com/world/2010/mar/22/un-cities-mega-regions> (дата посещения — 25 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 73 Российская Газета (2016 г.). Ученые: Сидячий образ жизни убивает 4% людей на планете [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rg.ru/2016/09/23/uchenye-sidiachij-obraz-zhizni-ubivaet-4-liudej-na-planete.html> (дата посещения — 25 октября 2016 г.) (на русском языке)
- 74 Look.bio информационный портал (2016 г.). Исследование: мировой рынок органик-продуктов [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://look.bio/post/show/311> (дата посещения — 10 марта 2017 г.) (на русском языке)
- 75 The Guardian (2016 г.). The rise of vegan teenagers: 'More people are into it because of Instagram' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/may/27/the-rise-of-vegan-teenagers-more-people-are-into-it-because-of-instagram> (дата посещения — 3 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 76 Think with Google (2016 г.). Статистика Google Трендов за 2016 год говорит о росте популярности запросов о здоровой еде [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/article/statistika-google-trendov-za-2016-god-govorit-o-roste-populiarnosti-zaprosov-o-zdorovoi-ede/> (дата посещения — 25 октября 2016 г.) (на русском языке)
- 77 LiFE (2015 г.). Число россиян, занимающихся спортом, достигло максимума [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://life.ru/t/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/154199> (дата посещения — 26 октября 2016 г.) (на русском языке)
- 78 Российская Газета (2015 г.). Спортивный интерес [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rg.ru/2015/12/14/sportpit.html> (дата посещения — 25 октября 2016 г.) (на русском языке)
- 79 Бюро 24/7 (2015 г.). Духовная практика в цифрах: кто и сколько занимается йогой в России [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.buro247.ru/lifestyle/our-choice/dukhovnaya-praktika-v-tcifrah-kto-skolko-i-rochem.html> (дата посещения — 26 октября 2016 г.) (на русском языке)
- 80 Экобюро GREENS (2016 г.). Зеленый фитнес клуб [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://esobureau.ru/greenfitness> (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на русском языке).

- 81 РБК (2015 г.). Как это работает: сколько денег может принести центр йоги [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.rbc.ru/ins/own\\_business/29/07/2015/55b7aca99a794798a224b2e8](http://www.rbc.ru/ins/own_business/29/07/2015/55b7aca99a794798a224b2e8) (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 82 Библиотека международной спортивной информации (2009 г.). История и перспективы развития йоги в России [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://bmsi.ru/doc/3cd5cb2e-a652-4d03-98f7-d27d03cc5845> (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 83 Yoga Practika (2016 г.). Как открыть центр YOGA ПРАКТИКА? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.yoga.ru/about/yoga\\_practika/howto\\_open\\_center.html#3](http://www.yoga.ru/about/yoga_practika/howto_open_center.html#3) (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 84 Yoga Practika (2016 г.). Что такое «Йога-Практика» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.yoga.ru/about/yoga\\_practika/](http://www.yoga.ru/about/yoga_practika/) (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 85 РБК (2015 г.). Каждый 50-й россиянин занимается йогой [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/business/04/06/2015/556f0e109a79477c8f2eb8ad> (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 86 Buro 24/7 (2015 г.). Духовная практика в цифрах: кто и сколько занимается йогой в России [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.buro247.ru/lifestyle/our-choice/dukhovnaya-praktika-v-tcifrah-kto-skolko-i-pochem.html> (дата посещения — 26 октября 2016 г.) (на русском языке).
- 87 РБК (2016 г.). Франшиза на бегу [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/05/31/57484e4a9a79473e69860870> (дата посещения — 6 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 88 Секрет Фирмы (2016 г.). Бежать к цели: Как I Love Running обучили 11 000 человек и заработали 50 млн рублей [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://secretmag.ru/business/trade-secret/ilr.htm> (дата посещения — 5 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 89 Ридус (2015 г.). Мода на спорт в России задана на высшем уровне [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.ridus.ru/news/199167.html> (дата посещения — 6 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 90 NewrunnersMag (2015 г.). Исследование RunRepeat: Число российских бегунов на международных марафонах выросло на 300% [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://newrunners.ru/mag/issledovanie-runrepeat-chislo-rossijskih-begunov-n/> (дата посещения — 6 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 91 The Village (2013 г.). ILOVERUNNING: Как заработать, заставляя других бегать [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.the-village.ru/village/business/svoemesto/148187-run> (дата посещения — 6 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 92 РБК (2016 г.). Франшиза на бегу [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/05/31/57484e4a9a79473e69860870> (дата посещения — 6 ноября 2016 г.) (на русском языке).
- 93 Тот же
- 94 The Village (2013 г.). ILOVERUNNING: Как заработать, заставляя других бегать [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.the-village.ru/village/business/svoemesto/148187-run> (дата посещения — 6 ноября 2017 г.) (на русском языке).
- 95 Секрет Фирмы (2016 г.). Бежать к цели: Как I Love Running обучили 11 000 человек и заработали 50 млн рублей [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://secretmag.ru/business/trade-secret/ilr.htm> (дата посещения — 5 ноября 2017 г.) (на русском языке).
- 96 Тот же
- 97 FAO (2016 г.). Устойчивое производство и ведение сельского хозяйства [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.fao.org/sustainability/background/principle-3/ru/> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 98 Look.bio информационный портал (2016 г.). Исследование: мировой рынок органик-продуктов [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://look.bio/post/show/311> (дата посещения — 10 марта 2017 г.) (на русском языке).
- 99 IFOAM (2016 г.). Growth countries: 43.7 millions ha of organic agriculture land worldwide [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ifoam.bio/en/news/2016/02/10/growth-continues-437-million-hectares-organic-agricultural-land-worldwide> (дата посещения — 10 марта 2017 г.) (на английском языке).
- 100 Агроинвестор и Дятлова Е. (2016 г.). Халяль индустрия идет в рост [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.agroinvestor.ru/analytics/news/24461-khalyal-industriya-idet-v-rost/> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 101 Organicproducts (2014 г.). Справедливая торговля [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: [http://organicproducts.narod.ru/fairtrade\\_ru.html](http://organicproducts.narod.ru/fairtrade_ru.html) (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 102 MuslimEco (2014 г.). Рынок халяль: международный опыт и малазийская практика [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.muslimeco.ru/opubl/351/> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 103 Upravovano.ru (2009 г.) [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.upravovano.ru/articles/1948> (дата посещения — 30 марта 2017 г.) (на русском языке).
- 104 РБК (2014 г.). Эксперты: Годовой объем российского рынка органических продуктов питания составляет 150 млн долл. [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/20140121204417.shtml> (дата посещения — 30 марта 2017 г.) (на русском языке).
- 105 Kommersant и Карнаух М. (2015 г.). Ближе к земле [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.kommersant.ru/doc/2656133> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 106 EurAsia (2016 г.). Российский халяль: между ростом и профанацией [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <https://easaily.com/ru/news/2016/06/14/rossiyskiy-halyal-mezhdu-rostom-i-profanaciy> (дата посещения — 25 марта 2017 г.) (на русском языке).
- 107 Афиша Daily (2016), Кто кормит Москву: Борис Акимов отвечает на претензии фермера [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://daily.afisha.ru/eating/3809-boris-akimov-otvechaet-na-pretenzii-fermera/> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 108 Lavkagazeta (2016 г.). Что такое LavkaLavka и почему нам так важно то, что мы делаем [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://lavkagazeta.com/bolshaya-zemlya/chto-takoe-lavkalavka-i-pochemu-nam-tak-vazhno-to-chto-my-delaem/> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 109 «Навигатор Киров» и Канатчиков А. (2013 г.) Лавка для избранных: как заработать миллионы на продаже фермерских продуктов [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: [http://navigator-kirov.ru/newspaper\\_articles/9659.html](http://navigator-kirov.ru/newspaper_articles/9659.html) (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 110 Агроинвестор (2013), Шесть лет на organic рынка [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.agroinvestor.ru/companies/article/12284-shest-let-na-organic-rynke/> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 111 Органик маркет, новости корпоративного сайта бренда «Углеце Поле» (2017 г.) [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <https://organicmarket.ru/company/news/2013/shest-let-na-organic-rynke/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 112 Комсомольская правда, Ярославль (2016 г.) и Сафонова И. Органические плоды угличской земли: урожай без химии, здоровье без проблем [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.yar.kp.ru/daily/26635.4/3653895/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 113 Sfera.fm (2017 г.). Органическая продукция в России: законный беспорядок [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <http://sfera.fm/articles/organicheskaya-produktsiya-v-rossii-zakonnyi-besporiyadok> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).

- 114 Бизнес online (2014), Рафаэль Насыров, «САФА»: «Еще 10 лет назад надо было объяснять, что такое халяль», [интернет-ресурс]. доступно по ссылке: <https://www.business-gazeta.ru/article/108060> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 115 Retail.ru (2007 г.). Половину покупателей халяльной продукции подмосковного производства составляют немусульмане [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.retail.ru/news/19839/> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 116 Бизнес Online (2014 г.). Рафаэль Насыров, «Сафа»: «Еще 10 лет назад надо было объяснять, что такое халяль» [интернет ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.business-gazeta.ru/article/108060> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 117 «САФА» корпоративный сайт [интернет ресурс]. Доступно по ссылке <http://www.safahalal.ru/history.html> (дата посещения — 11 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 118 Nature of Europe (2014.). What is the difference between natural, organic, eco, bio? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://natureofeurope.com/what-is-the-difference-between-natural-organic-eco-bio/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 119 Журнал «Эксперт» и Краснова В. (2013.). Крейзи «Натура Сиберика» [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://expert.ru/expert/2013/12/kreji-natura-siberika/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 120 Premium Beauty News и Dambacher E. (2016). The beauty market is becoming greener [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.premiumbeautynews.com/en/the-beauty-market-is-becoming-greener/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 121 Persistence Market Research (2016). Global natural and organic personal care products market is expected to be valued at US\$ 21,776.9 Mn by the End of 2024 [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.persistencemarketresearch.com/mediarelease/natural-organic-personal-care-product-market.asp> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 122 Ereport (2015.). Рынок массовой и натуральной косметики в России и в мире. Курс на безопасность. [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ereport.ru/prel/gynok-kosmetiki.htm> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 123 Formula Botanica (2017). Natural and Organic Beauty Market to reach \$22bn by 2024 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://formulabotanica.com/global-organic-beauty-market-22bn-2024/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 124 Forbes (2013). Who owns organic brands and why you should care [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.forbes.com/sites/bethhoffman/2013/05/25/who-owns-organic-brands-and-why-you-should-care/#15bb4a616efe> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 125 Premium Beauty News (2017). Best innovative ingredients awarded at in-cosmetics 2017 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.premiumbeautynews.com/en/best-innovative-ingredients-11323> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 126 Look.bio и Гусева Н. (2017.). Что нового на рынке натуральной косметики США? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://look.bio/post/show/487> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 127 Коммерсант и Шаинян К. (2007.). Пришелец с косметической орбиты [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kommersant.ru/doc/754996> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 128 Бибосс и Руденко А. (2009.). Обзор франшиз рынка натуральной косметик [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.beboss.ru/journal/franchise/articles/73> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 129 Сырье и упаковка и Dr.Huettner K. (2012.). Рынок натуральной косметики в России и Европе: взгляд эксперта. [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://cosmetic-industry.com/gynok-naturalnoj-kosmetiki-v-rossii-i-evrope-vzglyad-eksperta.html> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 130 РБК (2015.). Корейские бренды и натуральные крема: основные тенденции российского рынка косметики [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://marketing.rbc.ru/articles/01/10/2015/562949997449337.shtml> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 131 Портал «Новый бизнес. Социальное предпринимательство» и Гайсина И. (2016.). 50 млн руб. из мыла: как заработать на производстве натуральной косметики [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nb-forum.ru/interesting/stories/50-mln-rub-iz-myla-kak-zarabotat-na-proizvodstve-naturalnoy-kosmetik.html#ixzz4ZA5vcVg7> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 132 Look.bio и Фетисова М. (2014.). Что год грядущий нам готовит? [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://look.bio/post/show/51> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 133 Rusbase и Тиньков О. (2016.). «Нам хотелось сделать сеть Natura Siberica, потому что все, чем была богата Россия, убили» [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://rusbase.com/opinion/trubnikov/> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 134 Коммерсант и Мамедова Д. (2012.). Богатая натура [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.kommersant.ru/doc/1870017> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 135 РБК и Якорева А. и Левинская А. (2016.). Сила Siberica: как Андрей Трубников захватил рынок дешевой косметики [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/magazine/2016/02/56c7357e9a794718cce68974> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 137 Village и Верещагина Е. (2017.). Natura Siberica: Как бизнесмен из 90-х сделал международный бренд сибирской косметики [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.the-village.ru/village/business/businessmen/263334-natura-siberica> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 138 Тот же
- 139 Риамо и Водопьянова А. (2016.). Красота по-русски: косметика из Подмосковья вместо импортных брендов [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <https://riamo.ru/article/134263/krasota-po-russki-kosmetika-iz-podmoskovya-vmesto-importnyh-brendov.xl> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 140 Allure и Данилова Е. (2015.). В чистом поле: как производят органическую косметику в России [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.allure.ru/editorial\\_life/144103\\_v\\_chistom\\_pole\\_kak\\_proizvodyat\\_organicheskuyu\\_kosmetiku\\_v\\_rossii.php?pagen=1](http://www.allure.ru/editorial_life/144103_v_chistom_pole_kak_proizvodyat_organicheskuyu_kosmetiku_v_rossii.php?pagen=1) (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 141 Village и Верещагина Е. (2017.). Natura Siberica: Как бизнесмен из 90-х сделал международный бренд сибирской косметики [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.the-village.ru/village/business/businessmen/263334-natura-siberica> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 142 РБК и Якорева А. и Левинская А. (2016.). Сила Siberica: как Андрей Трубников захватил рынок дешевой косметики [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/magazine/2016/02/56c7357e9a794718cce68974> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 143 Тот же
- 144 РБК и Якорева А. и Левинская А. (2016.). Производитель косметики «Бабушки Агафьи» — РБК: «Мы чуть не разорились» [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/interview/business/08/02/2016/56b757b59a7947c19821f522> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 145 Facebook и Зайцева М. (2017.). Какая у нас тут самая экологичнонатуральноместная косметическая контора? [интернет- ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.facebook.com/marina.krolikova.3/posts/1243494709096970> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).

- 146 MI&KO (2015.). Секрет успеха от Екатерины Матанцевой: труд и любовь к делу [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.mi-ko.org/articles/sekret-uspekha-ot-ekateriny-matantsevooy-trud-i-lyubov-k-delu/> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 147 Новый бизнес социальное предпринимательство (2012.). Ми&Ко [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nb-forum.ru/geography/miko-kirov.html#ixzz3ngsIbP9H> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 148 Новый бизнес социальное предпринимательство и Гайсина И. (2016.). 50 млн руб. из мыла: как заработать на производстве натуральной косметики [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nb-forum.ru/interesting/stories/50-mln-rub-iz-myla-kak-zarabotat-na-proizvodstvenaturalnoy-kosmetik.html#ixzz4enU0quzn> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 149 Сырье и упаковка и Dr. Huettner K. (2012.). Рынок натуральной косметики в России и Европе: взгляд эксперта [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://cosmetic-industry.com/rynok-naturalnoj-kosmetiki-v-rossii-i-evrope-vzglyad-eksperta.html> (дата посещения — 20 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 150 McKinsey & Company (2016 г.). 'The State of Fashion 2017' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/the%20state%20of%20fashion/the-state-of-fashion-mck-bof-2017-report.ashx> (дата посещения — 17 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 151 International Monetary Fund (2016 г.). "List of Countries by Projected GDP" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp.php> (дата посещения — 17 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 152 Forbes (2014 г.). 'Green Is the New Black: Fashion Industry Aims to Increase Sustainable Practices' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.forbes.com/sites/aliciaadamczyk/2014/11/17/green-is-the-new-black-fashion-industry-aims-to-increase-sustainable-practices/#746f56ef1b58> (дата посещения — 6 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 153 Forbes (2014 г.). 'Why Fashion Brands and Retailers Are Running with the 'Slow Fashion' Movement' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.forbes.com/sites/aliciaadamczyk/2014/11/20/why-brands-and-retailers-are-running-with-the-slow-fashion-movement/2/#4a7ffa8b61e4> (дата посещения — 6 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 154 Fashion Revolution (2015 г.). 'It's Time for Fashion Revolution', White Paper, December 2015 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2015/11/FashRev\\_Whiterpaper\\_Dec2015\\_screen.pdf](http://fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2015/11/FashRev_Whiterpaper_Dec2015_screen.pdf) (дата посещения — 6 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 155 WWF (2013 г.). 'The Impact of a Cotton T-Shirt. How smart choices can make a difference in our water and energy footprint' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.worldwildlife.org/stories/the-impact-of-a-cotton-t-shirt> (дата посещения — 6 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 156 Triple Pundit (2015 г.). "Brief History of Sustainable Fashion" [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.triplepundit.com/special/sustainable-fashion-2014/brief-history-sustainable-fashion/> (дата посещения — 12 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 157 Ask Your Target Market (2016 г.). Sustainable Fashion Survey: Sustainability Can Contribute to Ethical Image [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://aytm.com/blog/daily-survey-results/sustainable-fashion-survey/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 158 Impact Economy (2013 г.). 'Creating Sustainable Apparel Value Chains. A Primer on Industry Transformation' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.impacteconomy.com/papers/IE\\_PRIMER\\_DECEMBER2013\\_EN.pdf](http://www.impacteconomy.com/papers/IE_PRIMER_DECEMBER2013_EN.pdf) (дата посещения — 12 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 159 People Tree (2016 г.). Our Story [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.peopletree.co.uk/about-us> (дата посещения — 15 ноября 2016 г.) (на английском языке)
- 160 About Organic Cotton (2017 г.). 'What You Should Know About organic Cotton' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://aboutorganiccotton.org/> (дата посещения — 18 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 161 Just Style (2015 г.). Sustainability: Organic Cotton Market Growing Again [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.just-style.com/analysis/organic-cotton-market-growing-again\\_id125364.aspx](http://www.just-style.com/analysis/organic-cotton-market-growing-again_id125364.aspx) (дата посещения — 18 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 162 Fashion Revolution (2016 г.). 'Ask the Brand' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://fashionrevolution.org/> (дата посещения — 5 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 163 WWF (2014 г.). 'Powerful tool helps explain water risk' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://wwf.panda.org/wwf\\_news/?218172/Powerful-tool-helps-explain-water-risk](http://wwf.panda.org/wwf_news/?218172/Powerful-tool-helps-explain-water-risk) (дата посещения — 12 октября 2016 г.) (на английском языке)
- 164 Rusecomoda (2017 г.). О проекте [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://rusecomoda.ru/aboutus/> (дата посещения — 18 января 2017 г.) (на русском языке).
- 165 Mercedes-Benz Fashion Week Russia (2017 г.). Второй день международной конференции Fashion Futurum [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://mercedesbenzfashionweek.ru/news/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 166 International Trade Forum Magazine, McAspurn (2009 г.). 'The International Value Chain of Ethical Fashion' [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.tradeforum.org/The-International-Value-Chain-of-Ethical-Fashion/> (дата посещения — 9 февраля 2017 г.)
- 167 "РБК" (2016 г.). «Навариться на джинсах: как москвич заработал 6 млн руб. на модных штанах» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.rbc.ru/own\\_business/14/10/2016/57ff56f39a79473e570cdf9c](http://www.rbc.ru/own_business/14/10/2016/57ff56f39a79473e570cdf9c) (дата посещения — 7 февраля 2017 г.) (на русском языке).
- 168 Forbes, Сазонов А. (2004 г.). «Дилемма торговца» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.forbes.ru/forbes/issue/2004-04/2375-dilemma-torgovtса> (дата посещения — 20 декабря 2016 г.) (на русском языке).
- 169 «Коммерсантъ Деньги» №38, Гусева Е. (2012 г.). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kommersant.ru/doc/2020912> (дата посещения — 2 февраля 2017 г.) (на русском языке).
- 170 Wonderzine (2011 г.). «Экологичные марки: 10 западных и 5 российских» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.wonderzine.com/wonderzine/style/trends/122163-top-10-eko-brendov> (дата посещения — 20 января 2016 г.) (на русском языке).
- 171 «Ведомости», Самарина Н. (2014 г.). «Ориентиры: ставка на отношения» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/03/18/stavka-na-otnosheniya> (дата посещения — 2 февраля 2017 г.) (на русском языке).
- 172 «Молл» (2016 г.). «Елена Богомолова, генеральный менеджер сети «Твое»: «Успешность компании зависит от операционной эффективности» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://mallgroup.ru/intervyu/elena\\_bogomolova\\_generalnyj\\_menedzher\\_seti\\_tvoe\\_ushpeshnost\\_kompanii\\_zavisit\\_ot\\_operacionnoj\\_effektivnosti/](http://mallgroup.ru/intervyu/elena_bogomolova_generalnyj_menedzher_seti_tvoe_ushpeshnost_kompanii_zavisit_ot_operacionnoj_effektivnosti/) (дата посещения — 2 февраля 2017 г.) (на русском языке).
- 173 «ТВОЕ» (2016 г.). О нас [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://tvoe.ru/about> (дата посещения — 7 декабря 2016 г.) (на русском языке).
- 174 Charity Shop (2017 г.). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://charity-shop.ru/> (дата посещения — 29 марта 2017 г.) (на русском языке).
- 175 Милосердие.ru, Лепина М. (2016 г.). «Социальный стартап в России: жизнь одного благотворительного магазина» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.miloserdie.ru/article/chto-takoe-sotsialnyj-startap-v-rossii-zhizn-odnogo-blagotvoritelnogo-magazina/> (дата посещения — 2 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 176 Милосердие.ru, Лепина М. (2016 г.). «Социальный стартап в России: жизнь одного благотворительного магазина» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.miloserdie.ru/article/chto-takoe-sotsialnyj-startap-v-rossii-zhizn-odnogo-blagotvoritelnogo-magazina/> (дата посещения — 2 апреля 2017 г.) (на русском языке).

- 177 Милосердие.ru, Лепина М. (2016 г.). «Социальный стартап в России: жизнь одного благотворительного магазина» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.miloserdie.ru/article/chto-takoe-sotsialnyj-startap-v-rossii-zhizn-odnogo-blagotvoritelnogo-magazina/> (дата посещения — 2 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 178 Vkontakte (2017 г.). Страница Charity Shop [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://vk.com/charityshopmsk> (дата посещения — 5 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 179 Онлайн-школа Vector (2015 г.). «Письма предпринимателей: магазин Charity Shop» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://blog.vector.education/posts/pisma-predprinimatelei-magazin-charity-shop> (дата посещения — 7 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 180 Агентство социальной информации (2015 г.). [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.asi.org.ru/article/2015/04/02/blago-daryu-bлаго-kuplyu-kak-v-rossii-razvivayutsya-blagotvoritelnye-magaziny/> (дата посещения — 7 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 181 United States Environmental Protection Agency (2014 г.). Global Greenhouse Gas Emissions Data [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.epa.gov/ghgemissions/global-greenhouse-gas-emissions-data> (дата посещения 13 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 182 Deloitte (2014 г.). Truck Market 2024 Sustainable Growth in Global Markets [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/DELO\\_Truck-Studie-2014-s.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/DELO_Truck-Studie-2014-s.pdf) (дата посещения 14 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 183 Ведомости (2013 г.). США отстали от России по потерям на автомобильные заторы [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.vedomosti.ru/auto/articles/2013/02/05/ssha\\_otstali\\_ot\\_rossii\\_po\\_poteryam\\_na\\_avtomobilnye\\_zatory](http://www.vedomosti.ru/auto/articles/2013/02/05/ssha_otstali_ot_rossii_po_poteryam_na_avtomobilnye_zatory) (дата посещения 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 184 Тот же
- 185 Probok.net. Экспертный Центр (2016 г.) Москвичи проводят 57 часов в пробках в год [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://probok.net/blog/6956/> (дата посещения 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 186 Возобновляемая энергия и ресурсы (2017 г.). Новые виды транспорта [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://renewnews.ru/market/new-transport/> (дата посещения 14 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 187 Тот же
- 188 Deloitte (2014 г.). В России появится комплексный план развития экологического транспорта [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/corporate-responsibility/articles/In-russia-there-will-be-a-comprehensive-plan-for-development-of-ecological-transport.html#> (дата посещения 14 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 189 Bloomberg New Energy Finance (2016 г.). Electric vehicles to be 35% of global new car sales by 2040 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://about.bnef.com/blog/electric-vehicles-to-be-35-of-global-new-car-sales-by-2040/> (дата посещения 14 апреля 2017 г.).
- 190 Лиотех (2017 г.). Государственная поддержка электротранспорта [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://liotech.ru/completedsolutions> (дата посещения 14 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 191 Укринформ (2016 г.). Электромобили в Европе: налоговые льготы, бесплатные парковки, подзарядка на заказ [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.ukrinform.ru/rubric-world/2028119-elektromobili-v-evrope-nalogovye-lgoty-besplatnye-parkovki-podzaradka-na-zakaz.html> (дата посещения 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 192 Greenevolution (2016 г.). В Индии все «зеленые» автомобили станут дешевле на 12,5% [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://greenevolution.ru/2016/06/01/v-indii-vse-zelenye-avtomobili-stanut-deshevle-na-125/> (дата посещения 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 193 Коммерсант.ru (2016 г.). Чистые двигатели экологии [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.kommersant.ru/doc/3112791> (дата посещения 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 194 Greenevolution (2016 г.). Электромобили Nissan сэкономили \$400 тысяч службам такси [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://greenevolution.ru/2016/02/20/elektromobili-nissan-sekonomili-400-tysyach-sluzhbam-taksi/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 195 Nature world news (2016 г.). Roads of the Future: Solar Highways Becoming a Reality [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.natureworldnews.com/articles/29080/20160923/roads-future-solar-highways-becoming-reality.htm> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 196 CarsharingOnline.ru (2015 г.). Каршеринг [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://carsharingonline.ru/karshering/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 197 The New York Times (2013 г.). Car-Sharing Services Grow, and Expand Options [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nytimes.com/2013/01/26/business/car-sharing-services-grow-and-expand-options.html?ref=technology&r=1> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 198 Navigant research (2013 г.). Carsharing Services Will Surpass 12 Million Members Worldwide by 2020 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.navigantresearch.com/newsroom/carsharing-services-will-surpass-12-million-members-worldwide-by-2020> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 199 Green car congress (2013 г.). Navigant forecasts global carsharing services to grow to \$6.2B by 2020 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.greencarcongress.com/2013/08/20130822-navigant.html> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 200 Российская газета (2015 г.). Сам себе бомбила [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rg.ru/2015/02/03/avto.html> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 201 Cervero R., Creedman N., Pohan M., Pai, M. (2002 г.). City CarShare: Assessment of Short-Term Travel-Behavior Impacts. University of California at Berkeley Institute of Urban and Regional Development [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://escholarship.org/uc/item/7fn8966c?query=City%20CarShare> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 202 BlaBlaCar (2017 г.). Коротко о BlaBlaCar [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.blablacar.ru/o-nas> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.).
- 203 Лайфхакер (2014 г.). 20 самых велосипедных городов мира [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://lifehacker.ru/2014/06/20/20-samyx-velosipednyx-gorodov-mira/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 204 Velomesto (2014 г.). Может ли система общественного велопроката быть финансово прибыльной? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://velomesto.ru/magazine/v-mire/mozhet-li-sistema-obshchestvennogo-prokata-byt-finansovogo-pribylnoj/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 205 Тот же
- 206 Рокетмоторс (2016 г.). Эксперты посчитали количество электромобилей в России [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rocketmotors.ru/2016/08/22/eksperty-poschitali-kolichestvo-elektrokarov-v-rossii/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 207 Рокетмоторс (2016 г.). Покрытие электрозаправок в России растет: теперь и в Сочи [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rocketmotors.ru/2016/06/22/pokrytie-elektrozapravok-v-rossii-rastet-teper-i-v-sochi/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 208 Официальный сайт Администрации г. Санкт-Петербурга (2016 г.). Электромобили получили право бесплатной парковки в Санкт-Петербурге [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://gov.spb.ru/gov/otrasl/tr\\_infr\\_kom/news/90078/](https://gov.spb.ru/gov/otrasl/tr_infr_kom/news/90078/) (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 209 Recycle (2015 г.). Как бесплатно парковаться в Москве [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://recyclemag.ru/article/ecomobili-moskva> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).

- 210 Коммерсант.ru (2016 г.). Электромобили подзаряжают льготами [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kommersant.ru/doc/3036078> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 211 Мослента (2015 г.). Автомобиль на минуточку [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://moslenta.ru/article/2015/09/10/carsharing/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 212 Конференция транспортных сервисов «Пути сообщения 2016» (2016 г.). Каршеринг в России: развитие и драйверы роста. Кейс «Делимобиль» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://events.yandex.ru/lib/talks/3585/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 213 За рулем.рф (2015 г.). Расходы на содержание автомобиля: почему километр? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.zr.ru/content/articles/815808-rasxodu-na-soderzhanie-avtomobilya-pochem-kilometr/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 214 Журнал «Компания» — деловой еженедельник (2013 г.). Инновации в действии: carsharing сделает жизнь москвичей более экономичной и независимой [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://ko.ru/samizdats/84163> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 215 Мослента (2015 г.). Автомобиль на минуточку [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://moslenta.ru/article/2015/09/10/carsharing/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 216 Российская газета (2013 г.). Деньги под колпак [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rg.ru/2013/05/30/veloprokat-site.html> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 217 Российская газета (2013 г.). Пересели на велосипеды [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://rg.ru/2013/12/18/borozdenkov.html> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 218 Велобайк (2017 г.). Сеть велопроката в Москве [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://velobike.ru/parkings/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 219 Тот же
- 220 Официальный сайт Администрации г. Санкт-Петербурга (2015 г.). 18 апреля в Санкт-Петербурге начинает работу городская сеть велопроката [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://gov.spb.ru/gov/otrasl/tr\\_infr\\_kom/news/63476/](http://gov.spb.ru/gov/otrasl/tr_infr_kom/news/63476/) (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 221 812'online (2015 г.). Нужен ли Петербургу велопрокат, если он убыточен [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.online812.ru/2015/10/05/014/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 222 Curb free with Cory Lee (2015 г.). Exploring the World's Least Wheelchair Accessible Cities [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.curbfreewithcorylee.com/2015/02/09/least-wheelchair-accessible-cities/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 223 Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (2016 г.). Государственная программа Российской Федерации «Доступная среда» на 2011 - 2020 годы [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/3/0> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 224 Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (2016 г.). Отчет о ходе реализации государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» на 2011-2020 годы в 2015 году [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/handicapped/130> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 225 Forbes (2013 г.). Руль в аренду: как работает услуга carsharing в Москве [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/248766-rul-v-arendu-kak-rabotaet-usluga-carsharing-v-moskve> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 226 Коммерсант.ru (2013 г.). Снова в школу [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kommersant.ru/doc/2220450> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 227 Forbes (2013 г.). Руль в аренду: как работает услуга carsharing в Москве [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/248766-rul-v-arendu-kak-rabotaet-usluga-carsharing-v-moskve> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 228 Тот же
- 229 Мослента (2015 г.). Автомобиль на минуточку [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://moslenta.ru/article/2015/09/10/carsharing/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 230 Forbes (2013 г.). Руль в аренду: как работает услуга carsharing в Москве [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/248766-rul-v-arendu-kak-rabotaet-usluga-carsharing-v-moskve> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 231 Тот же
- 232 Свой Бизнес (2014 г.). Поматросил и бросил [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.mybiz.ru/articles/startups/pomatrosil-i-brosil/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 233 РБК (2014 г.). Как зарабатывают сервисы по совместному использованию автомобилей [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rbc.ru/economics/11/09/2014/948265.shtml> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 234 На стол руководителю (2016 г.). РЕИК привлечет инвестиции в каршеринг Anytime [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nastol.ru/Go/ViewNews?id=64168> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 235 Милосердие.ru (2017 г.). Инватакси Романа Колпакова ищет партнеров [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.miloserdie.ru/article/invataksi-romana-kolpakova-na-meste-ne-stoit-v-planah-palomnicheskie-tury/> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 236 Московские новости (2013 г.). Нормальные люди: Роман Колпаков [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.mn.ru/society/civil/88366> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 237 Новый Бизнес (2016 г.). Названы новые социальные предприниматели, получившие беспроцентные займы Фонда «Наше будущее» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nb-forum.ru/news/nazvany-novye-sotsialnye-predprinimateli-poluchivshie-besprotsentnye-zaum.html> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 238 Тот же
- 239 Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (2016 г.). Государственная программа Российской Федерации «Доступная среда» на 2011 - 2020 гг. [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/3/0> (дата посещения — 13 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 240 Основы туризма: учебник/коллектив авторов; под ред. Е. Л. Писаревского (2014 г.). Доступно по ссылке: [http://elib.fa.ru/ebook/basics\\_of\\_tourism.pdf/download/basics\\_of\\_tourism.pdf](http://elib.fa.ru/ebook/basics_of_tourism.pdf/download/basics_of_tourism.pdf) с. 124-126 (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 241 SNV Netherlands Development Organisation (2009 г.) The market for responsible tourism products [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.responsibletravel.org/resources/documents/reports/The%20Market%20for%20Responsible%20Tourism%20Products.pdf> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 242 European Environment Agency (2016 г.) Tourism [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.eea.europa.eu/soer-2015/europe/tourism> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на английском языке).
- 243 Центр охраны дикой природы (2016 г.). Проблемы традиционного прибрежного туризма [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.biodiversity.ru/coastlearn/tourism-rus/why\\_problems.html](http://www.biodiversity.ru/coastlearn/tourism-rus/why_problems.html) (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке).

244 Новый Бизнес и Г. Лобжанидзе (2011 г.). Дайджест зарубежных изданий о социальном предпринимательстве [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nb-forum.ru/digest/daydzhest-zarubezhnyh-izdaniy-o-sotsialnom-predprinimatelstve-32-sentyabr-2011-g.html> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

245 Т. Манди, К. Агапова и др. (2014 г.) Обзор рынка экологического строительства в России. Jones Lang LaSalle [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.jll.ru/russia/ru-ru/Research/Sustainability\\_and\\_Green\\_Development\\_in\\_Russia\\_RUS.pdf?7c9ac994-9305-4b97-b282-30ecb578df87](http://www.jll.ru/russia/ru-ru/Research/Sustainability_and_Green_Development_in_Russia_RUS.pdf?7c9ac994-9305-4b97-b282-30ecb578df87) (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

246 Responsible tourism and Н. Goodwin (2005 г.) Responsible Tourism and the Market [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.responsibletravel.com/ImagesClient/certification.pdf> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на английском языке)

247 HoReCa (2008 г.) Главная тенденция гостиничного бизнеса — стремление к экологичности [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.horeca.ru/rubrics/apropos/hotelsenvironment/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

248 Center for Hospitality Research Publications at Cornell University (2011 г.) Environmental Management Certification and Performance in the Hospitality Industry: A Comparative Analysis of ISO14001 Hotels in Spain [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/119/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на английском языке)

249 G Adventures (2016 г.) Sustainable tourism [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.gadventures.com/about-us/sustainable-tourism/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г. 07.10.2016) (на английском языке)

250 Нижегородцев Р., Ратнер С. (2015 г.) Экологические стандарты в сфере туризма: проблемы внедрения (на примере Краснодарского края) [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://bgscience.ru/lib/9269/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

251 Аэрофлот (2012 г.) В Совете директоров ОАО «Аэрофлот» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/new/16347> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

252 АИС (2016 г.) Елена Скрынник: Агротуризм способенкратно повысить доходы малого и среднего агробизнеса [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://vg-news.ru/n/123174> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

253 Интерфакс Россия (2016 г.) Путин призывает завершить подготовку изменений в законодательство с целью развития в РФ экотуризма [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.interfax-russia.ru/print.asp?id=169867&type=view> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

254 Лента (2016 г.) Россию включили в десятку самых популярных у путешественников стран [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://lenta.ru/news/2016/06/17/unwtorussia/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

255 Лента (2016 г.) Число иностранных туристов в России выросло этим летом на 19 процентов [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://lenta.ru/news/2016/09/13/touristsinrussia/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

256 Коммерсант и Ю. Гордиенко (2011 г.) Культурный сеятель [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kommersant.ru/Doc/1772258> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

257 Институт экономики переходного периода (2005 г.) Российская экономика в 2005 году. Тенденции и перспективы [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.iер.ru/files/text/trends/2005/2005.pdf> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

258 ТК.РУ Все о таможне и Рябоконов Д. (2005 г.) Перезагрузка [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.tks.ru/reviews/2005/07/18/03/print> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

259 Информационный портал фонда «Русский мир» (2016 г.) Программа «В движении» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.russkiymir.ru/media/video/search->

videos/198213/?sphrase\_id=483582 (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

260 Лента (2016 г.) Путин одобрил создание «Диснейленда» в Калужской области [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://lenta.ru/news/2016/06/09/disneylandofkaluga/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

261 Абсолютная Сибирь (2017 г.) О компании [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.absolute-siberia.com/ru/pages/about\\_ru.html](http://www.absolute-siberia.com/ru/pages/about_ru.html) (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

262 Абсолютная Сибирь (2012 г.) Программа иркутского туроператора завоевала «Золотую Пальму» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.absolute-siberia.com/ru/events/news-32/full.html> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

263 Сибирский институт права, экономики и управления, Байкал и его использование (2016 г.) [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://ark-irk.narod.ru/txt/ispolbaikal.htm> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

264 Сибирская Байкальская Ассоциация Туризма (2017 г.) Зимниада 2017 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.sbat.info/events/afisha/1776/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

265 Коммерсант и Д.Мамедова (2014 г.) Все побежали [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kommersant.ru/doc/2590706> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

Pandia (2005 г.) II-ой Международный ледовый марафон Байкала [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://pandia.ru/text/77/515/19484.php> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

267 Baikal Ice Marathon (2017 г.) XIII Baikal Ice Marathon Statutes & Rules [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.baikal-marathon.org/rulesandterms> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на английском языке)

268 Абсолютная Сибирь (2011 г.) Марафон: Байкал без мусора [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.absolute-siberia.com/ru/events/news-12/full.html> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

269 Forbes Life и Е.Иноземцева (2014 г.) 42 км по льду «живого» озера: почему нужно участвовать в Байкальском марафоне [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.forbes.ru/forbeslife/sport/252243-baikalskii-marafon-kak-probezhat-42-km-po-ldu-zhivogo-ozera> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

270 Наука в Сибири (2014 г.) От Танхоя до Листвянки [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.sbras.ru/HBC/article.phtml?nid=716&id=18> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

271 РЕН (2015 г.) Про нас: тофалары [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://www.youtube.com/watch?v=i\\_60VCyXrfs](https://www.youtube.com/watch?v=i_60VCyXrfs) (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

272 Федеральная служба государственной статистики (2010 г.) Всероссийская перепись населения 2010 [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/perepis2010/croc/perepis\\_itogil612.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/perepis2010/croc/perepis_itogil612.htm) (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

273 WTM Responsible Tourism and J.Smith (2014 г.) Innovator Spotlight — sustaining rural Russian lifestyles with Absolute Siberia [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://blog.wtmresponsibletourism.com/2014/10/07/innovator-spotlight-sustaining-rural-russian-lifestyles-absolute-siberia/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на английском языке)

274 Russia beyond the headlines (2015 г.) Chinese tourists eager to visit Baikal [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://rbth.com/business/2015/03/18/chinese\\_tourists\\_eager\\_to\\_visit\\_baikal\\_44579.html](http://rbth.com/business/2015/03/18/chinese_tourists_eager_to_visit_baikal_44579.html) (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на английском языке)

275 Ирсити.ру (2016 г.) Иркутский турбизнес отверг китайских инвесторов [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://ircity.ru/articles/12623/> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)

- 276 Иркутская торговая газета (2016 г.) Мы, китайцы и ихние миллиарды: кто кого... изучит? [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://irkortorgnews.ru/baikalland-kommentarii/my-kitaytsy-i-ihnie-milliardy-kto-kogo-izuchit> (дата посещения — 16 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 277 Mondragon Corporation (2017 г.). Wikipedia, The Free Encyclopedia [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Corporation) (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 277\* Московские Новости и Е. Барышева (2012 г.) Нелли Уварова: «Называть благотворительные фонды своим именем – опасная история» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.mn.ru/society/79464> (дата посещения — 27 мая 2017 г.) (на русском языке)
- 278 Ashoka (non-profit organization) (2017 г.). Wikipedia, The Free Encyclopedia [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ashoka\\_\(non-profit\\_organization\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ashoka_(non-profit_organization)) (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 279 В Corps [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.bcorporation.net/> (дата посещения — 17 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 280 Фонд региональных социальных программ «Наше Будущее» (2016 г.). Названы новые социальные предприниматели, получившие беспроцентные займы Фонда «Наше будущее» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.nb-forum.ru/news/nazvany-novye-sotsialnye-predprinimateli-poluchivshie-besprotsentnye-zaymy-Fonda-Nashe-budushchee> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 281 Office magazine (2014 г.). Бабочки и пчелы [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.officemagazine.ru/articles/623/8784/> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 282 Cozy Moscow и Петрова Ю. (2014 г.). Гузель Санжапова о Малом Турыше, бабушках, крем-меде и вере в себя [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://cozymoscow.me/bolshoj-razgovor/guzel-sanzharova-o-malom-turyshhe-babushkah-krem-med-i-vere-v-sebya.html> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 283 Контур и Каримова А. (2014 г.). Cocco Bello Honey: как продать оригинальный продукт, сделанный в деревне [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://kontur.ru/articles/848> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 284 Большой Город и Киктенко Е. (2014 г.). Проект Cocco Bello: как дать работу целой деревне [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://bg.ru/society/proekt\\_cocco\\_bello\\_kak\\_dat\\_rabotu\\_tseloj\\_derevne-21028/](http://bg.ru/society/proekt_cocco_bello_kak_dat_rabotu_tseloj_derevne-21028/) (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 285 Такие дела и Авшалумова Р. (2016 г.). Медовая коммуникация [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://takiedela.ru/2016/09/medovaya-kommunikaciya/> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 286 Санжапова Г. (Социальный предприниматель). (2016 г.). Социальный бизнес в России — очень жестокий [аудио-подкаст]. Доступно по ссылке: [http://malina.am/video/2016/9/23/guzel\\_sanzharova](http://malina.am/video/2016/9/23/guzel_sanzharova) (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 287 Карамельная фабрика в уральской деревне (2016). Доступно по ссылке: [https://boomstarter.ru/projects/85183/karamelnaya\\_fabrika\\_v\\_uralskoj\\_derevne](https://boomstarter.ru/projects/85183/karamelnaya_fabrika_v_uralskoj_derevne) (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 288 Наивно? Очень (2014 г.). Доступно по ссылке: <https://planeta.ru/campaigns/482> (дата посещения — 14 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 289 Organic Women и Катя Майорова (2017), Наталья Козлова: Наша команда верит в силу маленьких шагов [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://organicwoman.ru/natalya-kozlova-nasha-komanda-verit-v/> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 290 4fresh, корпоративный сайт (2017 г.) [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://piterstory.com/places/oflajn-market-4fresh> (дата посещения - 11 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 291 Экопроект Recycle и Глазко Л. (2014.). Зеленая команда: Как «Сфера экологии» зарабатывает на мусоре [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://recyclemag.ru/article/zelenaja-komanda-kak-sfera-ekologii-zarabatyvaet-na-othodah> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 292 Тот же
- 293 Секрет успеха и Вахник Е. (2016.). «СФЕРА ЭКОЛОГИИ», ООО [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://secretmag.ru/business/trade-secret/sfera-ekologii.htm> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 294 Экопроект Recycle и Глазко Л. (2014.). Зеленая команда: Как «Сфера экологии» зарабатывает на мусоре [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://recyclemag.ru/article/zelenaja-komanda-kak-sfera-ekologii-zarabatyvaet-na-othodah> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 295 Сфера экологии (2015.). Мусор в деньги [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.se8.su/se/o-nas-pishut-2/news-2/172-musor-v-dengi> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 296 Секрет успеха и Вахник Е. (2016.). «СФЕРА ЭКОЛОГИИ», ООО [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://secretmag.ru/business/trade-secret/sfera-ekologii.htm> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 297 Тот же
- 298 Экопроект Recycle и Глазко Л. (2014.). Зеленая команда: Как «Сфера экологии» зарабатывает на мусоре [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://recyclemag.ru/article/zelenaja-komanda-kak-sfera-ekologii-zarabatyvaet-na-othodah> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 299 Bellona и Параманова Н. (2015.). Мусор — это моя проблема [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://bellona.ru/2015/01/26/musornyj-biznes-komu-nuzhny-nashi-othod/> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 300 Московские новости и Собченко Г. (2013.). Полна моя коробочка [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.mn.ru/society/eco/85766> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 301 Экопроект Recycle и Глазко Л. (2014.). «Сфера экологии» начала принимать на переработку опасные отходы [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://recyclemag.ru/news/sfera-ekologii-nachala-prinimat-na-pererabotku-opasnye-othody> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 302 Экопроект Recycle (2014.). Recycle и «Грузовичкоф» запустили 50 мобильных пунктов приема вторсырья [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://recyclemag.ru/article/recycle-gruzovichkof> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 303 Greenpeace (2011.). Более 30 тонн вторсырья собрано за два дня Зеленого weekend'a [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2011/October/2011-10-03-green-weekend/> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 304 Секрет успеха и Вахник Е. (2016.). «СФЕРА ЭКОЛОГИИ», ООО [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://secretmag.ru/business/trade-secret/sfera-ekologii.htm> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 305 Коммерсант и Шароян С. (2013.). Война до последней свалки [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.kommersant.ru/doc/2131136> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 306 Полиграф Медиа групп (2017). Около 200 тысяч оттисков в месяц печатают на цифровой машине Linoprint CV в «Полиграф Медиа Групп» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.pm-g.ru/#articles> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 307 Полиграф Медиа групп (2017). Печать и изготовление бумажных пакетов [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.pm-g.ru/kraft-pakety-bumazhnye-pakety-pechat-na-paketakh> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).

- 308 Зеленый город и Лаврентьева А. (2014). Зеленая печать [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://green-city.su/zelyonaya-pechat/> (дата посещения — 19 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 309 Тот же
- 310 WWF Россия (2013.). Бизнес: экономически прибыльная экология станет отраслевым стандартом [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.wwf.ru/resources/news/article/11072> (дата посещения — 22 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 311 Оптиком (2017.). «ОптиКом» — ежедневный вклад в сохранение окружающей среды [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.opti-com.ru/press-center/smi-about-us/266-optikom-ezhednevnyj-vklad-v-sohranenie-okruzhayushchej-sredy/> (дата посещения — 21 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 312 Оптиком (2017.). Каталог [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.opti-com.ru/catalog/download/> (дата посещения — 22 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 313 Resycle и Глазко Л. (2015.). Зеленая команда: как убедить супермаркеты перейти на биоразлагаемую упаковку [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://recyclemag.ru/article/zelenaja-komanda-optikom> (дата посещения — 22 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 314 Оптиком (2017.). О компании [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.opti-com.ru/about/companu/> (дата посещения — 22 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 315 Ritm-Z (2012 г.) Интервью с генеральным директором PickPoint Надеждой Романовой [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [https://ritm-z.ru/blog/Blog\\_Ritm-Z/Intervju\\_s\\_generalnym\\_direktorom\\_PickPoint\\_Nadezhdoj\\_Romanovoj/](https://ritm-z.ru/blog/Blog_Ritm-Z/Intervju_s_generalnym_direktorom_PickPoint_Nadezhdoj_Romanovoj/) (дата посещения — 22 апреля 2017 г.) (на русском языке).
- 316 PickPoint (2017 г.) О компании [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://pickpoint.ru/about/> (дата посещения — 27 октября 2016 г.) (на русском языке)
- 317 Про грабли и Денисова Ю. (2013 г.) Постаматы — машины против людей?! [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: [http://prograbli.ru/techno\\_experience/Postamatu\\_machine\\_against\\_the\\_people\\_/](http://prograbli.ru/techno_experience/Postamatu_machine_against_the_people_/) (дата посещения — 22 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 318 DHL (2017 г.) FAQs [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <https://www.dhl.de/en/paket/pakete-empfangen/packstation/faq.html> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на английском языке)
- 319 Киоскофт (2015 г.) Генеральный директор PickPoint Надежда Романова: «Мы не логистическая, а ИТ-компания» [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://kioskoft.ru/news/2015/10/21/generalnyj-direktor-pickpoint-nadezhda-romanova-my-ne-logisticheskaya-a-it-kompaniya> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 320 Pickpoint (2016 г.) PickPoint стал ближе малому бизнесу e-commerce [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://pickpoint.ru/about/news/?id=534> (дата посещения — 22 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 321 Компания. Деловой еженедельник (2016 г.) Постаматная очередь. Как заработать на экспресс-доставке [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://ko.ru/archive/item/132279> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на русском языке)
- 322 PickPoint (2015 г.) Статистика площадки Ali-Express [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://pickpoint.ru/ali/p/about-aliexpress/stat/> (дата посещения — 22 апреля 2017 г.)
- 323 БИБОСС и Синичкина А. (2015 г.) PickPoint: об интернет-торговле через логистику [интернет-ресурс]. Доступно по ссылке: <http://www.beboss.ru/journal/franchise/interview/2801> (дата посещения - 22 апреля 2017 г.) (на русском языке)

**Институт исследований развивающихся рынков  
бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)  
Центр устойчивого развития бизнеса**

Ул. Новая, 100, деревня Сколково, Одинцовский район,  
Московская область, Россия, 143025

Тел.: +7 495 539 30 03  
Факс: +7 495 994 46 68

Эл. почта: [iems@skolkovo.ru](mailto:iems@skolkovo.ru)  
Веб-сайт: [www.skolkovo.ru](http://www.skolkovo.ru)

**Московская школа управления СКОЛКОВО** — одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная в 2006 году по инициативе делового сообщества. В состав партнеров-учредителей школы входят 10 российских и международных компаний и 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. Линейка образовательных программ Московской школы управления СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития — от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки. Московская школа управления СКОЛКОВО также является центром экспертизы для компаний и предпринимателей, которые делают ставку на Россию и работают на быстроразвивающихся рынках.

**Институт исследований развивающихся рынков бизнес-школы СКОЛКОВО (IEMS)** является частью глобальной сети подобных институтов, основанных при поддержке компании EY в Москве, Шанхае, Гонконге и Хайдарабаде. IEMS работает в области исследований стратегий и инноваций, глобальных рынков и институтов, устойчивого развития и цифровых

технологий. Миссия Института — способствовать многогранной интеграции России в мировую экономику. Институт помогает международному бизнес-сообществу лучше понимать Россию, как ключевого участника глобальных процессов и поддерживает усилия российских бизнесменов по привлечению инвесторов и выходу на международные рынки.

**Центр устойчивого развития бизнеса** занимается проведением проблемно ориентированных междисциплинарных исследований, уделяя особое внимание бизнес-моделям, в которых сочетаются экономические, экологические и социальные измерения. Его первоочередная цель заключается в том, чтобы привлечь внимание к повестке устойчивого развития на рынках России и стран СНГ путем активного распространения результатов исследований и воспитания нового поколения ответственных бизнес-лидеров.

За более подробной информацией обращайтесь по адресу: [sustainability@skolkovo.ru](mailto:sustainability@skolkovo.ru)