

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ  
INNOCENT НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

Выпускная квалификационная работа  
Студентки 4 курса бакалаврской программы,  
Профиль – Маркетинг  
**ТУКМАКОВОЙ Юлии Владимировны**

---

(подпись)

Научный руководитель  
к.э.н., заведующая кафедрой маркетинга  
СМИРНОВА Мария Михайловна

---

(подпись)

Санкт-Петербург

2016

## Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Тукмакова Юлия Владимировна, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки — Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка маркетинговой стратегии компании Innocent на российском рынке», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

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

---

*(подпись студента)*

---

*(дата)*

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СРЕДЕ .....	8
1.1. Понятие маркетинговой стратегии и ее связи с общекорпоративной стратегией .....	8
1.2. Концептуальные модели, применимые к маркетинговой стратегии .....	12
1.3. Аспекты поведения потребителей как детерминанты STP-стратегии маркетинга .....	15
1.4. Концепция экологического (социально-ответственного) маркетинга .....	19
1.4.1. Матрица экологических («зелёных») маркетинговых стратегий .....	22
Выводы .....	24
Глава 2. АНАЛИЗ РЫНКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПИТКОВ В РОССИИ .....	26
2.1. Определение границ рынка .....	26
2.2. Анализ факторов внешней среды .....	30
2.3. Анализ 5 конкурентных сил Майкла Портера .....	36
2.4. Характеристика текущего состояния рынка, прогнозов его развития и ключевых факторов успеха .....	40
2.5. Характеристика компании Innocent .....	42
2.5.1. Компания Innocent на российском рынке .....	45
2.6. Характеристика игроков на рынке функциональных напитков .....	46
2.7. Анализ поведения потребителей на рынке функциональных напитков .....	51
2.7.1. Особенности поведения потребителя функциональных напитков в процессе принятия решения о покупке .....	53
Выводы .....	56
Глава 3. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПИТКОВ И ФОРМУЛИРОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ КОМПАНИИ .....	58
3.1. Анализ глубинных интервью .....	58
3.2. Анализ результатов онлайн-опроса .....	60
3.2.1. Описательная статистика .....	60
3.2.2. Обработка данных исследования в процессоре IBM SPSS Statistics .....	65
3.3. Разработка элементов STP-стратегии .....	73
3.4. Разработка инструментов маркетинг-микса .....	77
Выводы .....	80

Заключение.....	83
Список использованной литературы.....	86
Приложения.....	94
Приложение 1. Гайд для проведения глубинного интервью.....	94
Приложение 2. Текст анкеты для проведения онлайн-опроса.....	97
Приложение 3. Результаты факторного анализа в процессоре IBM SPSS Statistics.....	102
Приложение 4. Результаты регрессионного анализа в процессоре IBM SPSS Statistics.....	105
Приложение 5. Результаты кластерного анализа в процессоре IBM SPSS Statistics.....	109

## Введение

Процесс разработки маркетинговой стратегии международной компании при осуществлении её выхода на новый географический рынок является одним из ключевых управленческих решений фирмы, важность которого не может быть переоценена. Так, будучи органическим продолжением общекорпоративной стратегии бизнеса, маркетинговая стратегия определяет целевые сегменты потребителей, желаемую позицию фирмы на рынке и меры по её достижению, тем самым напрямую детерминируя результаты дальнейшей деятельности компании на данном рынке. Формулировка маркетинговой стратегии — это комплексный процесс, требующий последовательного анализа разноуровневых переменных: факторов макросреды, сил конкуренции, внутренней среды компании и поведения потребителей на рынке, а потому не приемлет универсального подхода, будучи сугубо индивидуальным для каждой конкретной компании.

Говоря об актуальности разработки маркетинговой стратегии для международной компании Innocent — ведущего европейского производителя смузи (густого напитка из измельченных в блендере ягод и фруктов) и премиальных соков — стоит заметить, что она обусловлена несколькими причинами. Во-первых, это устойчивая тенденция к росту рынка функциональных напитков в России и высокий потенциал развития данного относительно молодого сегмента прохладительных напитков в будущем, вызванный усилением внимания населения к своему рациону питания и общей популяризацией здорового образа жизни в стране. Во-вторых, в свете недавних значительных изменений переменных макросреды, будет критически важно принять во внимание и проанализировать, какое влияние данные сдвиги оказали на паттерны потребления на рынке функциональных напитков на текущий момент, и каковы перспективы его развития в будущем.

Управленческая проблема, стоящая перед компанией Innocent, заключается в отсутствии у неё исследовательских данных о рынке функциональных напитков России, который является новым для нашей страны и чья структура находится на данный момент на стадии формирования. Помимо этого, для разработки корректной маркетинговой стратегии компании предельно важно получить информацию об особенностях поведения российских потребителей функциональных напитков, а отсутствие полномасштабных эмпирических исследований по данной тематике становится еще одним проблемным моментом для компании, что обуславливает критическую значимость проведения соответствующего исследования и использования его результатов в качестве входных данных для определения сегментов на рынке, характеристики профилей, их оценки и

выбора среди них целевых сегментов, на которые будет нацелена маркетинговая стратегия. Тем самым, данная работа будет выполнена в формате консультационного проекта, поскольку она направлена на решение конкретных проблем, возникших у компании.

Целью данного консультационного проекта является разработка практических рекомендаций, формирующих маркетинговую стратегию компании Innocent на российском рынке. Это в первую очередь подразумевает последовательное формулирование интегрированных стратегий сегментирования, таргетирования и позиционирования (так называемой STP-стратегии, которая считается основанием стратегического маркетинга) и последующее определение направлений деятельности на уровне инструментов маркетинг-микса. Достижение данной цели позволит компании решить вставшую перед ней управленческую проблему и тем самым укрепить свои конкурентные позиции на российском рынке.

Для достижения данной цели будет необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы стратегического планирования в маркетинге, рассмотрев ключевые концепции маркетинговой стратегии и влияние на нее поведения потребителей;
- Проанализировать макроэкономические детерминанты и текущую конкурентную ситуацию на рынке функциональных напитков России;
- Исследовать особенности поведения потребителей посредством анализа вторичных источников, последующего сбора эмпирических данных и их интерпретации;
- На основе полученных результатов провести сегментирование потребителей, выделить целевые сегменты и разработать стратегию позиционирования компании в соответствии с их особенностями;
- Определить основные направления деятельности по инструментам маркетинг-микса в соответствии с намеченным трендом позиционирования.

Структурно данная работа состоит из трех составных частей. В первой главе автор рассматривает базовые теоретические положения стратегического маркетинга международной фирмы и поведения потребителей как одной из основных ее детерминант, выстраивая логику работы. Во второй главе производится обоснование подхода к выделению границ рынка и его дальнейший многофакторный анализ, включающий в себя определение ключевых драйверов макросреды, оценку движущих сил конкуренции, рассмотрение текущих тенденций, динамики развития и сравнение основных игроков. Важным структурным элементом данного раздела работы стало проведение анализа

внутренней среды компании Innocent, ее деятельности на российском и зарубежных рынках. Наконец, в третьей главе содержатся основные количественные и качественные выводы, полученные по результатам анализа первичных источников (онлайн-опроса и глубинных интервью с представителями целевой аудитории) и формулируются рекомендации по разработке маркетинговой стратегии компании Innocent на российском рынке.

Инструментарий, используемый в данном консультационном проекте, подразумевает комбинацию вторичных и первичных источников. Так, теоретическая часть работы базируется на положениях и основных концепциях маркетинговой стратегии, теории поведения потребителей и социально-ответственного маркетинга. Для этого изучаются научные материалы, посвящённые данной проблематике, в частности, труды Ф. Котлера, К. Келлера, Р. Гранта, Т. Левитта, Э. Шоу, О. Уолкера, Д. Эткинсона и других авторов. В рамках проведения анализа рынка используются данные аналитических отчетов Marketline, Euromonitor International, статьи отечественных и зарубежных периодических изданий, сайты компании Innocent и её конкурентов. Методология эмпирического исследования опирается на сбор как качественных, так и количественных данных посредством проведения глубинных интервью и онлайн-опроса соответственно. Базу проведённого в рамках данной выпускной квалификационной работы эмпирического исследования составляют 15 полуструктурированных глубинных интервью, телефонное интервью с маркетинг-менеджером компании Innocent и 206 респондентов онлайн-опроса. Результаты последнего проходят обработку в процессоре IBM SPSS Statistics с применением необходимых для решения задач работы видов анализа — факторного, регрессионного и кластерного.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ СРЕДЕ

## 1.1. Понятие маркетинговой стратегии и ее связи с общекорпоративной стратегией

Разработка и внедрение маркетинговой стратегии, соответствующей целям и специфике компании, является критическим элементом, определяя успех бизнеса в целом<sup>1</sup>. Тем самым, для достижения цели, поставленной в данной работе, будет необходимым определить само понятие маркетинговой стратегии, ее взаимосвязь с корпоративной стратегией, обозначить сопряженные концепции, которые будут использованы в контексте разработки маркетинговой стратегии и определить процессуальную последовательность, в которой будет происходить планирование маркетинговой стратегии в компании Innocent.

Маркетинговая стратегия может быть определена как формулирование маркетинговых целей и задач фирмы в долгосрочной перспективе, распределение ресурсов и согласование последовательности действий, необходимых для их достижения<sup>2</sup>. В более узком смысле под маркетинговой стратегией понимается общая сумма интегрированных стратегий сегментирования, таргетирования, позиционирования и дифференцирования для создания, коммуницирования и донесения предложения на целевом рынке<sup>3</sup>. Иной подход к определению маркетинговой стратегии представлен в работе Феррелла и Хартлайна: «Маркетинговая стратегия описывает, как фирма удовлетворяет нужды своих клиентов, поддерживает отношения с заинтересованными сторонами, сотрудниками и поставщиками»<sup>4</sup>. Иными словами, маркетинговая стратегия — это план того, как организация использует свои конкурентные преимущества, ресурсы и возможности для удовлетворения нужд и запросов рынка. При этом маркетинговая стратегия может состоять из нескольких маркетинговых программ, которые, в свою очередь, включают в себя 2 ключевых элемента: целевой рынок и маркетинг микс.

Последнее определение, делая акцент на распределении ресурсов компании и определении конкурентного преимущества, перекидывает мост между стратегией компании как таковой (общекорпоративной) и маркетинговой стратегией. Действительно, между двумя данными понятиями имеется тесная взаимосвязь. Так, согласно мнению

---

<sup>1</sup> Shaw, E. Marketing Strategy: From the Origin of the Concept to the Development of a Conceptual Framework / E.

<sup>2</sup> Homburg, C. Marketing Management — A Contemporary Perspective / C. Homburg, S. Kuester, H. Krohmer. — 1st ed. — London, 2009. — P. 246.

<sup>3</sup> El-Ansary, A. Marketing strategy: taxonomy and frameworks / A. El-Ansary // European Business Review. — 2006. — Vol. 18, N. 4. — P. 268.

<sup>4</sup> Ferrell, O., Hartline, M. — Marketing Strategy / O. Ferrell, M. Hartline. — Cincinnati, Ohio, 2005. — P 17.



Сондерса, Пирси и Хулей<sup>5</sup>, стратегия маркетинга должна органически вписываться в общекорпоративную стратегию, учитывая мнение заинтересованных сторон, вовлеченных в разработку стратегии компании, и выработанное ими общее направление дальнейшей деятельности организации. Находясь в зависимости от общекорпоративной стратегии, маркетинговая стратегия разрабатывается для конкретных бизнес-единиц, продуктов или рынков, на которых представлена фирма, обеспечивая достижение устойчивого конкурентного преимущества и укрепления позиций компании, тем самым, поддерживая и внося вклад в успех компании в целом<sup>6</sup>. Взаимосвязь и соотношение общекорпоративной и маркетинговой стратегий представлена на Рисунке 1. Как можно заметить, между упоминаемыми стратегическими уровнями устанавливается двусторонняя коммуникация, что обеспечивает позитивную поддержку, мониторинг и реактивную корректировку переменных<sup>7</sup>.



**Рисунок 1** Взаимосвязь между общекорпоративной и маркетинговой стратегиями

Источник: Baines, P. Marketing Principles / P. Baines, C. Fill, K. Page. // Oxford University Press. — Oxford, 2009. — P. 180.

<sup>5</sup> Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей., Д. Сондерс, Н. Пирси / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. — С. 40-41.

<sup>6</sup> Asehinde, T. Marketing strategy: The fundamentals of marketing strategy in the digital age [Электронный ресурс] / Т. Asehinde // Wide Web Solutions. - Режим доступа: <http://vibewebsolutions.com/marketing-strategy-the-fundamentals-of-marketing-strategy-in-the-digital-age/#sthash.0HpemKwy.dpuf> (дата обращения: 04.03.2016).

<sup>7</sup> Baines, P. Marketing Principles / P. Baines, C. Fill, K. Page. // Oxford University Press. — Oxford, 2009. — P. 178.

Процесс создания маркетинговой стратегии состоит из трех последовательных фаз:

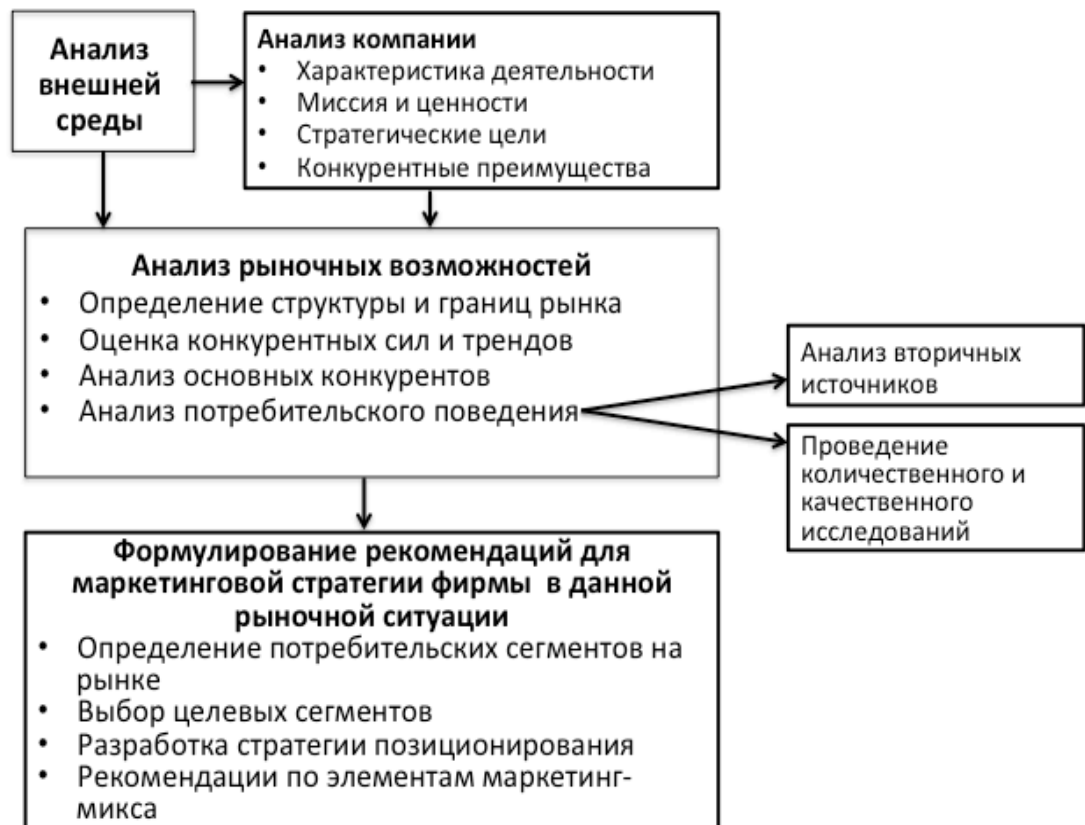
- 1) *Планирование и формулирование* (анализ внешней и внутренней среды, оценка целей и разработка плана);
- 2) *Внедрение и исполнение* (перевод стратегии в конкретные практические действия и программы, распределение ресурсов и управление изменениями);
- 3) *Контроль и оценка*: измерение эффективности стратегии и ее последующая адаптация и корректировка при выявлении необходимости таковых<sup>8</sup>.

В данном консультационном проекте процесс разработки маркетинговой стратегии будет включать в себя работу по фазам 1 и 2 вышеприведенной классификации (фаза 3, подразумевающая мониторинг и корректировку внедренной маркетинговой стратегии, не затрагивается, поскольку она подразумевает непосредственное внедрение разработанных программ в компании и оценку результатов по истечении определенного временного промежутка).

Для более четкого понимания структуры данной работы, на Рисунке 2 наглядно представлена логически обоснованная последовательность этапов, входящих в состав процесса разработки маркетинговой стратегии и, тем самым, способствующих достижению цели, поставленной перед автором. В частности, в рамках данной работы будет проведен последовательный анализ различных групп факторов и переменных (таких, как факторы внешней среды, силы конкуренции, тенденции и прогнозы развития рынка) с использованием полученных на каждом этапе выводов и результатов в качестве входных данных для последующего формулирования практических рекомендаций касательно элементов интегрированных стратегий сегментирования, таргетирования и позиционирования, которые в свою очередь станут детерминантами для направлений деятельности по каждому из инструментов маркетинг-микса компании Innocent.

---

<sup>8</sup> Dudzeviciute, G. Marketing Strategy Process: Quantitative Analysis of the Customers' Satisfaction // G. Dudzeviciute, V. Peleckiene // Business: Theory and Practice. — 2010. — Vol. 11, N. 4. — P. 345-352.



*Рисунок 2* Последовательность этапов процесса разработки маркетинговой стратегии

Составлено при использовании следующих источников: Walker, O. Marketing strategy: a decision-focused approach / O. Walker, J. Mullins // McGraw-Hill Irwin. — Boston, 2011. — P. 22; Ranchhod, A. Marketing strategies / A. Ranchhod, C. Gauzente, J. Tinson // Harlow. — London, 2004. — P. 17.

Наконец, будет важным отметить, что переменные, рассматриваемые в процессе стратегического маркетингового планирования, будут значительно различаться в зависимости от специфики рынка, продукта, институциональной среды, поведения потребителей в ней. Тем самым, данный процесс не может быть стандартизированным и должен включать в себя тщательное исследование текущей ситуации на всех уровнях. В частности, идея удовлетворения потребностей покупателя перестала быть линейным процессом: актуальной стала проблема одновременного удовлетворения потребителя в нескольких измерениях, таких, как качество продукта, предоставленного сервиса, скорость коммуникаций, восприятие ценности бренда. Более того, технологические изменения оказали серьезное воздействие на природу и структуру рынков, фрагментируя их на всё более мелкие сегменты. Тем самым, для создания успешной и действенной

маркетинговой стратегии необходимо адекватно и уместно комбинировать традиционные концептуальные модели с новыми, используя первые в качестве фундамента и вторые – для проактивной адаптации к современным тенденциям бизнеса<sup>9</sup>.

## **1.2. Концептуальные модели, применимые к маркетинговой стратегии**

В ходе разработки маркетинговой стратегии применяется широкий ряд концептуальных моделей, которые предоставляют базис для определения стратегического типа компании, ее продуктов/услуг и соответствующие данному типу особенности стратегического целеполагания, планирования и последующей реализации маркетинговой стратегии на практике.

В данном разделе рассмотрены 4 типологии, которые в Главе 2 аппроксимируются на компанию Innocent и её продукт для того, чтобы разработать наиболее адекватные и логично выстроенные решения в контексте стратегии конкурентного поведения на российском рынке, позиционирования, таргетирования и отдельных рекомендаций для маркетинг-микса.

В качестве базисной концепции, заложенной в стратегическое маркетинговое мышление, является так называемая «Концепция стратегического соответствия», предложенная в 1988 году Джонсоном и Шоулсом<sup>10</sup>, представленная на Рисунке 3. Данная модель акцентирует, во-первых, необходимость маркетинговой стратегии быть адаптированной к потребностям и нуждам рынка, для которого она разрабатывается. Во-вторых, авторы концепции подчеркивают важность наличия или возможности приобретения компанией тех ресурсов, использование которых является необходимым для эффективной реализации маркетинговой стратегии. Наконец, отмечается взаимосвязь, которая в свою очередь устанавливается между потребностями рынка и ресурсами организации, заключающаяся в соответствии последних нуждам и условиям конкретной рыночной ситуации.

---

<sup>9</sup> Ranchhod, A. Marketing strategies / A. Ranchhod, C. Gauzente, J. Tinson // Harlow. — London, 2004. — P. 17.

<sup>10</sup> Johnson, G. — Exploring Corporate Strategy / G. Johnson, K. Scholes. — 2nd ed. — Hemel Hempstead: Prentice Hall International. — London, 1988. — P. 24.



**Рисунок 3** Концепция стратегического соответствия

Источник: Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г.

Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси / Пер. с англ. — Днепропетровск:

Баланс Бизнес Бук, 2005. — С. 40.

Стоит также рассмотреть концепцию, которая связывает маркетинговую стратегию со стадией жизненного цикла продукта — моделью, которая олицетворяет период существования продукта на рынке с последовательной сменой 4-х стадий, через которые он проходит от начала до прекращения его производства и включающей в себя внедрение, рост, зрелость и спад, являясь функцией от времени, в течение которого он представлен на рынке и объемов продаж, соответствующих каждой из этих стадий.<sup>11</sup> Согласно исследованию Шоу<sup>12</sup>, на стадии внедрения продукта, у компании имеются две отличные друг от друга стратегические опции — это либо стратегия пенетрации, которая заключается в агрессивном маркетинге гомогенного товара, нацеленного на массовый рынок, или же нишевую стратегию с фокусированием на узком сегменте аудитории, что является наиболее подходящим для фирм с ограниченными ресурсами. По истечении данной стадии продукт при условии наличия должного спроса вступает в фазу роста, и у руководства компании появляются две дополнительные стратегические опции — расширение целевого сегмента или же расширение товарного ассортимента. На стадии позднего роста и последующей стадии зрелости компании налаживают маркетинговую стратегию, оптимизируя инструменты маркетинг-микса и придерживаются так

<sup>11</sup> Petrescu, E. A statistical distribution useful in product life cycle modeling / E. Petrescu // Management and Marketing. — 2009. — Vol. 4. — P. 165-170.

<sup>12</sup> Shaw E. Marketing Strategy: From the Origin of the Concept to the Development of a Conceptual Framework / E. Shaw // Journal of Historical Research in Marketing — 2009. — Vol. 4, N. 1. — P. 30-55.

называемой стратегии поддержания и сбора урожая. Они подразумевают под собой постепенное сокращение маркетинговых затрат и снижение продаж при пропорционально низких затратах на производство продукта. Наконец, на стадии спада, когда интерес к продукту пропадает или же вследствие технологических изменений он теряет свою функциональность и выгоды от использования, данная стратегия постепенно становится неприбыльной, и производство продукта прекращается<sup>13</sup>.

Иная концепция, разработанная маркетинговым исследователем Вильямом Котруба, разграничивает 2 базовые маркетинговые стратегии, позволяющие увеличить рыночную долю – рыночная сегментация и продуктовая дифференциация<sup>14</sup>. Различие данных альтернатив состоит в том, что продуктовая дифференциация делает акцент на отличии продукта данной компании от продуктов компаний-конкурентов и продвижения данных уникальных черт (ими может быть сам продукт, его упаковка, место продажи) целевому рынку. Рыночная сегментация же базируется на осознании различий в потребностях разных групп покупателей и последующем раздельном удовлетворении данных индивидуальных нужд. Иными словами, при выборе стратегии продуктовой дифференциации, компания увеличивает свою рыночную долю, предлагая однородному рынку дифференцированный продукт, который превосходит продукт конкурентов, а при выборе рыночной сегментации продукт оптимизируется для каждого сегмента целевой аудитории<sup>15</sup>. Разумеется, нельзя говорить об эксклюзивном использовании только одной из данных стратегических альтернатив: на практике они зачастую применяются одновременно или последовательно, в ответ на динамические изменения рыночных условий. Тем не менее, компания должна определить превалирующую стратегию на основании ряда факторов, объединенных автором в карту выбора стратегии. Котруба выделяет 3 группы факторов: рыночные, продуктовые и факторы конкуренции, внутри которых предлагается ранжирование альтернатив относительно ряда критериев. Так, в группе рыночных факторов рассматривается размер рынка (общее число потенциальных покупателей) и их чувствительность к различиям в продукте (упаковочные вариации, продвижение в СМИ, инновационные технологии, вкус и т. д.). Под продуктовыми факторами автор понимает стадию жизненного цикла продукта (данные стадии были ранее рассмотрены в работе) и тип продукта (отдельная единица или товар, *distinct item or commodity*). Наконец, среди факторов конкуренции отмечается число конкурентов и

---

<sup>13</sup> Walker, O. C. *Marketing Strategy: A Decision-focused approach* / O. Walker, J. Mullins // McGraw-Hill. — Boston, 2003. — P. 45-48.

<sup>14</sup> Cohen, W. A. *The Marketing Plan* / W. A. Cohen — 5th ed. — John Wiley & Sons, Inc. — New York, 2006. — P. 49.

<sup>15</sup> Kotruba, W. *The Strategy selection Chart* / W. Kotruba. — *Journal of Marketing*. — 1966. — Vol. 30, N. 3. — P. 22-25.

типичные маркетинговые стратегии конкурентов (если большинство из них применяет стратегию продуктовой дифференциации, то становится сложно внедрять рыночную сегментацию, и наоборот).

Наконец, в рамках «Стратегической типологии Майлза и Сноу» принято выделять четыре стратегических типа фирм в зависимости от их ответной реакции на изменяющиеся условия внешней среды<sup>16</sup>. Стратегический тип защитника характерен для фирмы, которая в протяжении продолжительного времени функционирует в относительно устойчивом сегменте рынка, выпуская ограниченный продуктовый ряд, не применяя проактивных инноваций, а лишь реактивно внося изменения в предлагаемый товар как ответная мера на появление новых, значительных по своему воздействию технологий. Конкурентное преимущество таких компаний — это, в первую очередь, эффект от накопленного опыта, а также сопутствующая экономия на издержках производства. Второй стратегический тип согласно данной классификации является прямо противоположным защитникам (так называемые разведчики), которые отличаются своей инновационностью и большими инвестициями в НИОКР. Такие компании зачастую являются пионерами и инициаторами изменений в отрасли, в которой они осуществляют свою деятельность. Третий стратегический тип — аналитики — характеризует компании, которые находятся в промежуточном состоянии между защитниками и разведчиками, постепенно расширяя свой продуктовый домен за счет тщательного анализа возможностей и тенденций в индустрии. Наконец, четвертый стратегический тип, именуемый реакторами, характеризуются отсутствием тщательно проработанной маркетинговой стратегии.<sup>17</sup>

### **1.3 Аспекты поведения потребителей как детерминанты STP-стратегии маркетинга**

Изучение поведения потребителей является обязательным этапом, предшествующим разработке рекомендаций по маркетинговой стратегии фирмы при выходе ей на новый рынок, поскольку для достижения компанией устойчивого положения на нем и занятия выгодной конкурентной позиции работа с целевыми потребительскими группами должна носить стратегический характер, основываясь на многофакторном анализе паттернов потребительского поведения на данном конкретном рынке.

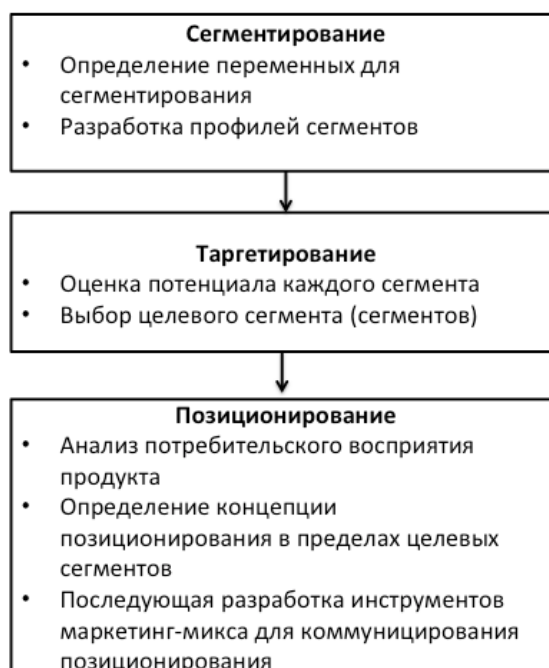
В частности, при разработке стратегий сегментирования, таргетирования и позиционирования (STP-стратегии), которую Котлер и Уилсон считают «основой основ стратегического маркетинга», отправной точкой является изучение потребительских

---

<sup>16</sup> McDaniel, S. W. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology / S. W. McDaniel, J. W. Kolari // *Journal of Marketing*. — 1987. — Vol. 51, N. 4. — P. 19-30.

<sup>17</sup> Hambrick, D. C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types / D. C. Hambrick // *The Academy of Management Journal* — 1983. — Vol. 26, N. 1. — P. 5-26.

предпочтений и поведения в процессе принятия решения<sup>18</sup>. Успешное осуществление STP-стратегии требует понимания структуры целевого рынка и ожиданий разных групп заинтересованных сторон. Это, в свою очередь подразумевает признание существования разнородного спроса среди представителей целевого рынка. Последующее разделение его на отдельные группы потребителей со схожими характеристиками (социально-демографическими, поведенческими, социокультурными, географическими), то есть, сегментирование, оценка привлекательности и потенциала сегментов и принятие решения о концентрации маркетинговых усилий на одном или нескольких из них станет критически важным при разработке маркетинговой стратегии, определяя дальнейшее принятие решений о распределении ресурсов, стратегии позиционирования и практических рекомендаций по инструментам маркетинг-микса<sup>19</sup>. На Рисунке 4 представлена последовательность этапов STP-стратегии маркетинга, разработанная Диббом<sup>20</sup>. Стоит отметить, что на каждом из этапов процесса STP принятие решения будет зависеть от предварительно собранных данных характеризующих целевые сегменты по ряду факторов, определяющих их поведение как потребителей.



**Рисунок 4** Процесс разработки STP-стратегии

Источник: Dibb, S. Market segmentation: strategies for success / S. Dibb // Marketing Intelligence & Planning. — 1998. — Vol. 16, N. 7. — P. 394-406.

<sup>18</sup> Эткинсон, Д., Уилсон Й. : Стратегический маркетинг: ситуации, примеры / Пер. с англ. под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М.: Юнити-Дана, 2001. — С. 66 .

<sup>19</sup> Kotler, P. Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control / P. Kotler. — 9th Edition. — Prentice Hall International. — New Jersey, 1997. — P. 247.

<sup>20</sup> Dibb, S. Market segmentation: strategies for success / S. Dibb // Marketing Intelligence & Planning. — 1998. — Vol. 16, N. 7. — P. 394-406.



Согласно Котлеру, к переменным, оказывающим влияние на покупательское поведение, относятся 4 группы факторов, включающих в свой состав несколько основных аспектов, каждый из которых в свою очередь будет воздействовать на окончательный выбор потребителя. Данная факторная модель наглядно представлена в Таблице 1.

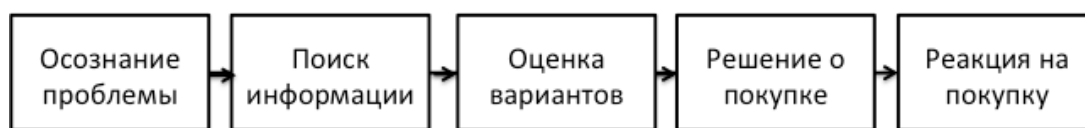
*Таблица 1 Факторы потребительского поведения*

Название группы факторов	Рассматриваемые в составе фактора переменные потребительского поведения
1. Факторы культурного порядка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Культура</i> (совокупный набор ценностей, норм паттернов поведения и восприятия);</li> <li>• <i>Субкультура</i> (группа людей, отождествляющих себя с определенными ценностями и формируемая на основе религиозной, национальной или расовой общности);</li> <li>• <i>Социальные классы</i> (иерархически выстроенные общественные группы, выделяемые по критерию однородности, общности интересов и ценностей).</li> </ul>
2. Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Референтные группы</i> (совокупность людей, оказывающих прямое или косвенное влияние на потребительское поведение индивида);</li> <li>• <i>Семья</i> (наиболее весомая референтная группа, первостепенно влияющая на выбор потребителя);</li> <li>• <i>Роли и статусы</i> (набор видов деятельности, осуществление которых ожидается от индивидуума различными группами заинтересованных лиц).</li> </ul>
3. Личностные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Возраст и этап жизненного цикла семьи</i> (совокупность последовательных стадий, на которых находится индивид в зависимости от состава и структуры его семьи);</li> <li>• <i>Род занятий</i> (профессиональная группа, к которой принадлежит индивид);</li> <li>• <i>Образ жизни</i> (особенности деятельности индивида, его интересы, взгляды и мнения);</li> <li>• <i>Тип личности</i> (отличительные психологические особенности индивида).</li> </ul>

Название группы факторов	Рассматриваемые в составе фактора переменные потребительского поведения
4. Психологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Мотивация</i> (нужды и побуждения, которые ориентируют человека к поиску способов их удовлетворения);</li> <li>• <i>Восприятие</i> (совокупность процессов отбора, организации и интерпретации индивидуумом информации, поступающей к нему);</li> <li>• <i>Усвоение</i> (изменения, возникающие в особенностях поведения индивидуума как результат опыта);</li> <li>• <i>Убеждения и отношения</i> (сформировавшаяся на основе знаний устойчивая оценка явления или объекта).</li> </ul>

Источник: Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — С. 232-251.

При изучении особенностей потребителей необходимо не только провести исследование влияния культурных, социальных, личностных и психологических факторов на их поведение, но и достичь понимания логики процесса принятия ими решения о покупке того или иного товара в процессуальном континууме. Иными словами, будет целесообразным рассмотреть поведение потребителя на поочередных стадиях покупочного процесса. В данной работе это будет осуществлено при помощи так называемой «Модели процесса покупки», изображенной на Рисунке 5 и включающей в себя 5 последовательных этапов (более подробные характеристики каждого из этапов и поведения потребителей функциональных напитков на каждом из них будут освещены в соответствующем разделе Главы 2).



*Рисунок 5 Модель процесса покупки*

Источник: Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — С. 255.

Тем самым, принимая во внимание тематику данной работы и управленческую проблему, стоящую перед компаний Innocent на российском рынке, изучение поведения потребителей должно быть проведено в двух направлениях, что подразумевает, во-первых, анализ вторичной информации о факторах потребительского поведения и особенностях процесса принятия решения о покупке на смежных рынках (в отсутствии

информации о покупателях функциональных напитков в России на стадии роста отрасли) и, во-вторых, получение исследовательских данных о специфических особенностях потребителей для последующего выделения значимых по своим характеристикам сегментов целевого рынка и оценки их потенциала и соответствия тренду позиционирования компании Innocent.

#### **1.4. Концепция экологического (социально-ответственного) маркетинга**

Поскольку одной из ключевых особенностей глобальной маркетинговой стратегии компании Innocent является экологичность как её продуктов (на всех стадиях производственного процесса, при выборе используемых ингредиентов и упаковочных решений), так и ответственность в отношении к окружающей среде и обществу, то для разработки маркетинговой стратегии фирмы на российском рынке будет целесообразным рассмотреть основные концептуальные положения экологического, или социально-ответственного, маркетинга. Далее, будут также приняты во внимание модель матрицы экологических («зелёных») маркетинговых стратегий (The Green Marketing Strategy Matrix), которая определяет выбор конкретной стратегии экологического маркетинга в зависимости от двух ключевых групп факторов.

В первую очередь, необходимо отметить, что экологический, или социально-ответственный маркетинг является логическим продолжением концепции социально-этического маркетинга, возникшей как ответная реакция на ухудшение условий окружающей среды, негативное состояние сферы общественных услуг и нехватку природных ресурсов, подразумевая удовлетворение нужд целевых рынков с сохранением благополучия общества в целом<sup>21</sup>. На сегодняшний день, на этапе становления концепции, отсутствует общепринятое определение экологического маркетинга вследствие его вариативности и зависимости от целей маркетинга, ресурсов, специфики отрасли конкретной компании<sup>22</sup>. Так, Американская Ассоциация Маркетинга (АМА) изначально определила экологический маркетинг как маркетинг продуктов, которые являются безопасными для окружающей среды. Тем не менее, впоследствии данное определение было признано неполным и узким: экологический маркетинг не должен рассматриваться как изолированная стратегия, поскольку снижение экологических рисков требует разделение ответственности и координацию действий компании в различных

---

<sup>21</sup> Дергунова, М. И. «Зеленый» маркетинг и его особенности / И. М. Дергунова, М. С. Говорова, А. В. Мельникова // Актуальные вопросы экономики и управления: Материалы III международной научной конференции. — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 72-74.

<sup>22</sup> Жубанова, Л. К. Введение в экологический маркетинг: Учеб. Пособие / Л. К. Жубанова, А. Г. Сармурзина, С. В. Ефремова. — Алматы: Қазақун-ті, 2000. — 315 с.

функциональных областях<sup>23</sup>. Таким образом, стратегия социально-ответственного маркетинга должна органически вписываться в общекорпоративную стратегию, иметь комплексный характер, применяясь на всех стадиях жизненного цикла продукта и подразумевая нанесение минимального вреда окружающей среде с использованием минимально возможного объема ресурсов.

В то время как переход к осуществлению экологического маркетинга может показаться дорогостоящим в краткосрочной перспективе, он с большой вероятностью создает конкурентное преимущество (в том числе, и по издержкам) в перспективе долгосрочной<sup>24</sup>. Более того, было эмпирически подтверждено, что фирмы, которые внедряют экологические маркетинговые стратегии проактивно, а не в качестве реакции на государственное регулирование в сфере защиты окружающей среды, добиваются увеличения прибыльности за счет улучшения показателей операционной деятельности (качество продукции, время производства, гибкость процессов)<sup>25</sup>. Тем самым, данный подход результирует в более рациональном использовании ресурсов компании и снижении издержек<sup>26</sup>. Помимо этого, достигаются репутационные выгоды и возможность для получения преимуществ от дифференциации экологичных продуктов и услуг: у потребителей возникают позитивные ассоциации с брендом, повышается воспринимаемое качество товаров, возрастает уровень удовлетворенности ими и увеличивается лояльность<sup>27</sup>. Тем не менее, для успешного внедрения стратегии социально-ответственного маркетинга необходимо убедиться, что разрабатываемые экологичные принципы и процессы находятся в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон и транслируются в реальные действия, а не используются лишь в качестве пиара для создания положительного образа компании<sup>28</sup>.

Основными проблемными моментами, которые на сегодняшний день замедляют распространение и внедрение концепций экологического маркетинга в развивающихся странах, является, во-первых, отсутствие регулирования со стороны государства или соответствующих организаций. В частности, является необходимым внедрение стандартов

---

<sup>23</sup> Fraj, E. Green Marketing Strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture / E. Fraj, E. Martinez, J. Matute // *Journal of Strategic Marketing*. — 2011. — Vol. 19, N. 4. — P. 339-355.

<sup>24</sup> Mishra, P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business / P. Mishra, P. Sharma // *Journal of Marketing & Communication*. — 2012. — Vol. 8, N. 1. — P. 35-41.

<sup>25</sup> Venkatraman, N. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. / N. Venkatraman, V. Ramanujam // *Academy of Management Review*. — 1986. — Vol. 11. — P. 801-814.

<sup>26</sup> Rivera, J. Re-evaluating green marketing strategy: A stakeholder perspective. / J. Rivera // *European Journal of Marketing*. — 2007. — Vol. 451. — P. 1328-1358.

<sup>27</sup> Hartmann, P. Effects on green brand communication on brand associations and attitude. / P. Hartmann, V. Apaolaza // *International advertising and communication*. — 2006. — P. 217-236.

<sup>28</sup> Polonsky, M. Re-evaluating green marketing strategy: A stakeholder perspective / M. Polonsky, P. Rosenberger // *Business Horizons*. — 2001. — Vol. 44. — P. 21-30.

и лицензий, которые бы сертифицировали продукт или услугу как органическую или экологичную. Так, в России разработка законопроекта «О производстве органической продукции» заняла более 13 лет (проект был внесен в Государственную Думу лишь в 2015 году). В отсутствие такого закона производители фактически имеют право называть свою продукцию экологической или органической вне зависимости от того, использует ли он в производстве гормоны роста, пестициды или ГМО<sup>29</sup>.

Во-вторых, для создания достаточного спроса на экологические продукты необходим высокий уровень осведомленности покупателей о специфике данных товаров, их отличительных свойствах, воздействии на окружающую среду и выгодах, сопряженных с их употреблением. Обучение и информирование потребителя в свою очередь является длительным и затратным процессом, тем самым, являя собой еще одно препятствие, с которым на сегодняшний день сталкиваются компании с социально-ответственным подходом к маркетингу в развивающихся странах<sup>30</sup>. Однако данные усилия в должной мере окупаются: возрастание экологической осведомленности результирует в изменении паттернов потребительского поведения, в частности, приводит к росту намерения приобрести продукцию социально-ответственных производителей, вести более здоровый образ жизни и бережно относиться к окружающей среде<sup>31</sup>.

Наконец, стоит отметить возможность возникновения такого негативного эффекта, как «близорукость экологического маркетинга» («green marketing myopia»). Подобно феномену маркетинговой близорукости, впервые предложенному Теодором Левиттом в 1960 году<sup>32</sup>, экологическая маркетинговая миопия подразумевает чрезмерное фокусирование на улучшении экологических аспектов продукта в ущерб удовлетворению конкретных потребностей покупателей и созданию выгод для них. В свою очередь, это приводит к снижению спроса на продукцию данной фирмы и потере рыночной доли. Таким образом, первичным для экологического маркетинга является фокусирование на ожиданиях и потребностях широкого ряда заинтересованных сторон (не только потенциальных потребителей, но и общественных активистов и органов-регуляторов)<sup>33</sup>. Такой клиент-ориентированный подход позволит мотивировать представителей целевого

---

<sup>29</sup> Глебова, П. Какие продукты попали под российские санкции [Электронный ресурс] / П. Глебова // Lookbio.ru. — 20.06.2013. — Режим доступа: <http://lookbio.ru/bio-gid/bio-sertifikaty/sertifikaciya-organicheskix-bio-produktov-pitaniya/> (дата обращения: 10.04.2016).

<sup>30</sup> Mishra, P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business / P. Mishra, P. Sharma // Journal of Marketing & Communication. — 2012. — Vol. 8, N. 1. — P. 35-41.

<sup>31</sup> Sheltzer, L. Business-environment attitudes and the new environmental paradigm / L. Sheltzer, R. Stackman, L. Moore // Journal of Environmental Education. — 1991. — Vol. 22, N. 4 — P. 14-21.

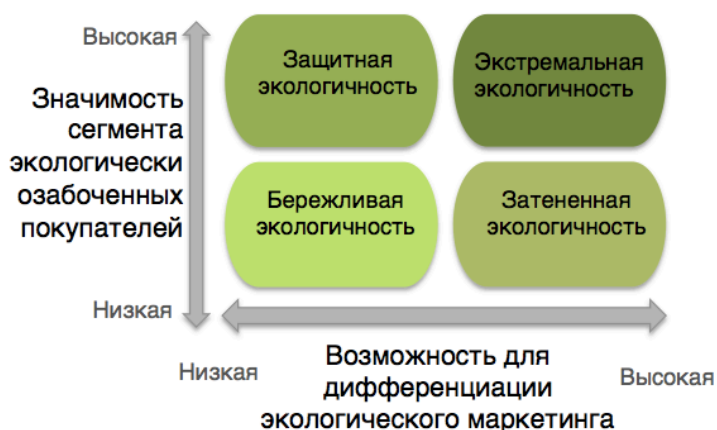
<sup>32</sup> Levitt, T. Marketing myopia / T. Levitt // Harvard Business Review. — 1960. — Vol. 53, N. 5. — P. 26–183.

<sup>33</sup> Ottman, J. Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products / J. Ottman, E. Stafford, C. Hartman // Environment: Science and Policy for Sustainable Development. — 2006. — Vol. 48, N. 5 — P. 22-36.

рынка к покупке экологического продукта и увеличит их готовность заплатить больше, чем за сходный продукт, удовлетворяющий аналогичную потребность, но произведенный компанией, не применяющей социально-ответственный подход к маркетингу. Тем не менее, стоит принимать во внимание фактор рыночной доступности и не устанавливать неоправданно высокие цены на органическую продукцию<sup>34</sup>.

#### 1.4.1. Матрица экологических («зелёных») маркетинговых стратегий

При решении внедрить социально-ответственный маркетинг в компании, выбор конкретной стратегии должен основываться на рассмотрении двух ключевых факторов. Во-первых, необходимо принять во внимание, насколько значимым для фирмы является сегмент целевого рынка, который озабочен экологическими проблемами и, соответственно, считает предпочтительными товары компаний, который применяют в своей деятельности экологический подход. Во-вторых, критически важно рассмотреть, каков потенциал для дифференцирования экологического маркетинга в компании. Иными словами, менеджменту необходимо определить количество измерений, по которым может быть внедрена социально-ответственная маркетинговая стратегия<sup>35</sup>. Это подразумевает анализ ресурсов, имеющихся для осуществления данной стратегии, наличие внутренней экологической приверженности на высших уровнях менеджмента и возможностей для достижения конкурентного преимущества. В зависимости от того, как была оценена компания по данным факторам, ей следует выбрать одну из четырех возможных стратегических альтернативы, объединенные в матрицу экологических («зелёных») маркетинговых стратегий, представленных на Рисунке 6.



**Рисунок 6** Матрица экологических («зелёных») маркетинговых стратегий

Источник: Ginsberg, J. Choosing the Right Green-Marketing Strategy / J. Ginsberg, P. Bloom // MIT Sloan Management Review. — 2004.

<sup>34</sup> Mishra, P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business / P. Mishra, P. Sharma // Journal of Marketing & Communication. — 2012. — Vol. 8, N. 1. — P. 35-41.

<sup>35</sup> Ginsberg, J. Choosing the Right Green-Marketing Strategy / J. Ginsberg, P. Bloom // MIT Sloan Management Review. — 2004.

Компаниям с низкой значимостью экологически озабоченных покупателей и отсутствием широких возможностей для дифференциации экологического маркетинга соответствует стратегия «бережливой экологичности». Это подразумевает развитие корпоративной социальной ответственности и экологических инициатив. Тем не менее, основным фокусом деятельности данных компаний является улучшение эффективности и создание стоимостного конкурентного преимущества, причем экологический маркетинг не рассматривается в качестве инструмента достижения каких-либо значимых выгод в долгосрочной перспективе, он скорее является реактивной стратегией на изменения в законодательстве.

Стратегия «защитной экологичности» в свою очередь являет собой профилактическую меру, ответную реакцию на действия конкурентов или кризисную ситуацию в компании. Усилия по созданию экологического маркетинга в компании имеют своей целью улучшение образа бренда, смягчение его негативного имиджа в глазах целевого рынка, доля экологически озабоченных потребителей внутри которого является значительной. Соответствующие меры носят несистематический и временный характер, поскольку возможность для дифференциации от конкурентов в контексте экологичности является относительно низкой.

«Затененная экологичность» подразумевает инвестирование в долгосрочные, системные экологические процессы, которые требуют значительной финансовой и нефинансовой вовлеченности. Компании с данным типом стратегии видят социально-ответственный маркетинг как «возможность для разработки инновационных продуктов и технологий, удовлетворяющих нужды потребителей, результируя в создании конкурентного преимущества». Несмотря на наличие обширных возможностей для дифференциации по экологичности, данные компании предпочитают не использовать их, поскольку они могут сгенерировать больше денег за счет иных атрибутов. Иными словами, при стратегии «затененной экологичности» в первую очередь продвигаются конкретные, осязаемые выгоды и только во вторую – те, которые генерируются как результат от внедрения экологического маркетинга.

Наконец, стратегия «экстремальной экологичности» отличается целостностью и полной интегрированностью социально-ответственного подхода в философию бизнеса и проходит по всему жизненному циклу продукта. Экологичность маркетинговой стратегии в данном случае закладывалась в качестве основополагающего принципа на этапе создания и вывода продукта или услуги на рынок. Зачастую компании со стратегией «экстремальной экологичности» ориентируются на нишевой рынок и предлагают свои продукты в специализированных местах продаж или бутиках.

## **Выводы**

По результатам изучения теоретических основ формирования маркетинговой стратегии можно сделать опосредованный вывод о том, что процесс разработки маркетинговой стратегии фирмы должен носить комплексный характер, будучи логическим продолжением стратегии общекорпоративной и имея с ней тесную, органическую связь за счет интеграции ресурсов, их согласованного распределения, принятия во внимание влияние текущей рыночной ситуации и интересов различных групп заинтересованных сторон.

Более того, было выявлено, что ключевой составной элемент маркетинговой стратегии, — STP-стратегия (интегрированная сумма стратегий сегментирования, таргетирования и позиционирования) — является производной от поведения потребителей на исследуемом рынке, что, тем самым, обуславливает необходимость тщательного изучения факторов, определяющих особенности поведения представителей целевого рынка и понимания логики принимаемого ими решения на всех стадиях покупочного процесса.

Помимо этого, на основе анализа подходов, применимых к реализации стратегического маркетинга, была разработана логическая последовательность этапов, которая будет далее использована в работе для достижения поставленной перед автором цели. Так, на предварительном этапе будет проведен анализ макроэкономических переменных, факторов конкуренции, внутренней среды компании Innocent и ее конкурентов, а также потребительского поведения представителей целевого рынка. Далее, будут выявлены и проанализированы сегменты потребителей и впоследствии среди них отобраны ключевые, чье восприятие и искомые выгоды станут основой для позиционирования компании, которое в дальнейшем определит сущность рекомендуемых к внедрению инструментов маркетинг-микса. Тем самым, полученные в результате рекомендации касательно STP-стратегии и стратегии маркетинг-микса сформируют маркетинговую стратегию для компании Innocent на российском рынке.

Наконец, в рамках Главы 1 были проанализированы основные положения социально-ответственного маркетинга, что является особенно важным, поскольку экологичность и корпоративная социальная ответственность являются фундаментальным трендом не только в позиционировании, но и в глобальной маркетинговой стратегии компании Innocent. В рамках данного раздела было заключено, что, несмотря на значительные временные и финансовые затраты по внедрению и обучению потребителей, экологическая (социально-ответственная) маркетинговая стратегия является основанием для долгосрочного конкурентного преимущества, требуя при этом внедрения по всей



цепочке создания ценности, сопряженности с общекорпоративной стратегией и адекватного выбора конкретной стратегии с учетом принадлежности к тому или иному стратегическому типу согласно рассмотренной «Матрице экологических маркетинговых стратегий».

## Глава 2. АНАЛИЗ РЫНКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПИТКОВ В РОССИИ

### 2.1. Определение границ рынка

Для проведения корректного анализа переменных на уровне макро среды и внутри индустрии, а также последующего осуществления разработки стратегий сегментирования, таргетирования и позиционирования компании Innocent в рамках формулирования маркетинговой стратегии фирмы на российском рынке является первостепенным обозначить границы продуктового рынка, на котором будет конкурировать компания Innocent в России.

В данном случае ограничиваться рассмотрением исключительно сегмента смузи как такового является нецелесообразными, поскольку в России он находится на стадии зарождения: первая волна популярности на смузи в Россию пришла лишь в начале текущего десятилетия, и на сегодняшний день данная ниша является относительно ненасыщенной и неразвитой<sup>36</sup>. Более того, отсутствует информационная база данных о состоянии конкуренции и динамике потребления смузи в России, что, несомненно, является значительным препятствием при оценке емкости данного сегмента напитков. Таким образом, в данной работе определение границ рынка будет осуществлено на основе метода аналогии, а именно, посредством определения того сегмента рынка напитков, которые удовлетворяют те же потребности, что и смузи и приносят схожие выгоды представителям целевого рынка.

Разумеется, нельзя говорить о существовании универсального способа классифицирования продуктов, которые будут являться конкурентами смузи, поскольку восприятие данного продукта, тех потребностей, которые он удовлетворяет и тех выгод, которые он приносит потребителю, разнятся в зависимости от индивидуальных особенностей представителей целевой аудитории (что впоследствии будет подтверждено по результатам проведенного исследования). Тем самым, приведенный в данной работе концептуальный метод определения границ рынка, в рамках которого рассматривается продукт (смузи) на территории России, имеет право на существование, но при этом не является единственно верным. Основным допущением, принятым в данной работе для проведения анализа рынка конкурентных продуктов, является восприятие потребителями смузи в качестве напитка, обладающего полезными для здоровья свойствами и при этом в большинстве случаев употребляемого в качестве средства утоления голода, нежели

---

<sup>36</sup> Волна смузи дошла до России [Электронный ресурс] // Franshiza.ru. — 04.07.2013. — Режим доступа: [http://franshiza.ru/news/read/volna\\_smuzi\\_doshla\\_do\\_rossii/](http://franshiza.ru/news/read/volna_smuzi_doshla_do_rossii/) (дата обращения: 10.04.2016).

жажды (данное допущение основывается на результатах анализа рынка смузи в странах, где он прошел этап становления и является повсеместно распространенным)<sup>37</sup>.

Таким образом, рассматриваемый нами рынок можно условно обозначить как рынок питьевых продуктов, которые содержат полезные вещества (витамины, антиоксиданты, минералы, пробиотики), способствуя улучшению здоровья и повышению жизненного тонуса потребителей, в то же время удовлетворяя потребность в насыщении за счет повышенной пищевой ценности. Иначе говоря, такие напитки, обладая добавленной полезностью, приносят потребителю ряд специфических функциональных выгод, поэтому данную категорию напитков принято называть «функциональные напитки». В свою очередь, в связи с разнообразием ассортиментных позиций, которые могут быть причислены к категории функциональных напитков, классификация внутри данной категории вызывает трудности.

Согласно российскому исследователю рынка функциональных напитков А. В. Радионовой, функциональные напитки могут быть представлены как а) **напитки общего назначения** (фитонапитки на основе лекарственно-технического сырья, на молочной основе, на основе минеральных лечебно-столовых вод, на основе комбинированного производства и сокодержающие напитки) и б) **напитки специального назначения** (спортивные и энергетические напитки, диабетические напитки, напитки для работников отдельных профессий)<sup>38</sup>. В рамках данной работы будут рассмотрены преимущественно напитки общего назначения, поскольку напитки специального назначения являются специфичными, предназначены для узкого потребительского рынка или же выполняют функции, отличные от тех, которые необходимы потребителю смузи (например, в случае энергетических напитков основная искомая выгода — восполнение энергии, а не улучшение состояния здоровья).

С другой стороны, говоря о выгодах, которые ищет потребитель смузи, стоит также принять во внимание то, что они могут быть найдены им не только в функциональных напитках, но и в функциональных же продуктах, таких, например, как фруктовые, овощные пюре, батончики мюсли и иных продуктах, позиционирующих себя как способствующие улучшению здоровья. Более того, можно предположить, что поливитаминные комплексы и биологически активные добавки, способствующие поддержанию здоровья и снижающие риск развития заболеваний, также будут

---

<sup>37</sup> How big is the smoothie industry? [Электронный ресурс] // PlanetSmoothieFranchise.com. — 07. 2012. — Режим доступа: <http://planetsmoothiefranchise.com/learn-planet-smoothie/big-smoothie-industry/> (дата обращения: 10.04.2016).

<sup>38</sup> Радионова, А. В. Анализ состояния и перспектив развития российского рынка функциональных напитков / А. В. Радионова // Научный журнал НИУ ИТМО. — 2014. — №1. — С. 3.

рассмотрены потребителем в качестве продуктов, предоставляющие схожие со смузи выгоды. Следовательно, ряд продуктов со схожими искомыми выгодами является обширным, зависит от индивидуальных предпочтений и значительно варьируется внутри потребительских групп, поэтому для избежания излишней конкретизации в рамках данной работы он будет условно обозначен как «функциональные продукты и добавки» и рассмотрен в качестве косвенного конкурента смузи.

Таким образом, результаты проведенного обоснования границ рынка можно представить в виде сводной таблицы, в которой конкурентная борьба за рыночную долю рассматривается на 3-х уровнях: прямая (межфирменная) конкуренция, конкуренция на уровне вида продукта и косвенная конкуренция (Таблица 2). Несмотря на то, что продукты со схожими функциональными свойствами принимаются во внимание в качестве косвенных конкурентов при определении границ рынка, составной частью которого является смузи компании Innocent, они в то же время входят в состав других рынков в качестве прямых конкурентов на них, поэтому их влияние в последующих стадиях рыночного анализа будет вторичным, а первоочередное внимание и степень влияния будет оказываться непосредственно теми продуктами, которые формируют категорию функциональных напитков.

**Таблица 2** Определение границ рынка и уровней конкуренции

<b>Тип товара</b>	<b>Основные компании</b>	<b>Характеристика</b>
<i>1. Прямая (межфирменная) конкуренция – на уровне марок смузи</i>		
Смузи бутилированный	Innocent, Be True, Fitomania	Смесь из фруктов или ягод и натурального выжатого сока, продаются в бутылках объемом 250 мл, реализуются в сетях супермаркетов, кафе, на АЗС
Джус-бары	Juicemaster, Vita juice	Сети фирменных точек (в торговых центрах) по приготовлению и продаже фруктовых и овощных свежесжатых соков
<i>2. Конкуренция на уровне вида продукта</i>		
Фитомиксы и функциональные биотоники	Fitoguru, Жизнь	Вид функциональных напитков, восполняющих дефицит рациона питания в недостающем количестве биологически активных веществ, содержанием экстрактов трав и цветков, корней и продуктов пчеловодства. Реализуются в супермаркетах, кафе и ресторанах.

Тип товара	Основные компании	Характеристика
<i>2. Конкуренция на уровне вида продукта</i>		
Премиальные соки и овощные смеси	Goodini, Pago, Swell	Многокомпонентные натуральные соки, изготовленные из овощей, ягод и фруктов без использования искусственных ароматизаторов, консервантов и красителей. Доступны в кафе, ресторанах, бизнес-центрах и фитнес-клубах
Детокс-программы (программы для детоксикации — очищения желудка от токсинов)	Ничего лишнего, Detox 365, UkropDetox, Detox Kitchen, Detoxtime, Organic Religion, Drink Me Detox, Detox Pro	Наборы из соков и смузи на разные интервалы времени для разных уровней очищения организма с доставкой на дом, под заказ и возможностью самовывоза
Питьевые йогурты с пребиотиками	Активиа, Оптималь, Velle, Чудо, Большая Кружка	Кисломолочные продукты жидкой консистенции, приготовленные с использованием особых заквасочных микроорганизмов — термофильного стрептококка и болгарской палочки <sup>39</sup>
<i>3. Косвенная конкуренция</i>		
Фруктовые и овощные пюре	Rich Fruit Mix, Ponthier, детское пюре (Тема, Агуша, Heinz, Gerber)	Пюрированные овощи и фрукты с использованием загустителей, позиционируются как перекус (Rich Fruit Mix) или же в качестве прикорма для детского питания, продаются в большинстве форматов ритейлеров
Батончики мюсли	Corny Big, Злакомка, Bifrut, Tekmar, Nestle Fitness	Диетический продукт, получаемый в результате прессования злаков, с добавлением в состав кусочков сушеных фруктов и ягод, орехов и семян. Могут содержать йогурт, орехи, молоко, шоколад, какао и другие ингредиенты. Реализуются в большинстве типов продуктовых ритейлеров, магазинах здорового питания, аптеках, книжных магазинах

<sup>39</sup> Питьевой йогурт [Электронный ресурс] // GoodsMatrix.ru. — Режим доступа: <http://www.goodsmatrix.ru/goods-catalogue/Yoghurts/Drinking-yoghurts.html> (дата обращения: 20.05.2016).

Тип товара	Основные компании	Характеристика
<i>3. Косвенная конкуренция</i>		
Фрукты	РусФреш, Адратик, Кубань-Агро	Представлены практически во всех типах продуктовых ритейлеров, наличие и ассортимент зависит от сезонности, большую долю рынка занимают импортные овощи и фрукты
Орехи и сухофрукты	Орехоф, Орехоед, Золотая долина, Brainfoods	Продажа осуществляется в качестве уже упакованных и брендированных ореховых смесей, так и на развес без указания производителя
Поливитаминовые комплексы, фиточаи и БАДы	Дуовит, Компливит, Эвалар, Vision, Стелла	Препараты, сочетающие в своем составе несколько разных витаминов, органических и минеральных веществ, продаются в аптеках.

Составлено на основании применяемого подхода к выделению границ рынка

## 2.2. Анализ факторов внешней среды

Для понимания основных тенденций и дальнейшего потенциала развития определенного нами рынка, необходимо рассмотреть, какое влияние на него оказывают макро факторы. В частности, будут рассмотрены 4 группы переменных — политические, экономические, социальные и технологические (PEST-анализ).

### 1. Политические факторы

Основополагающим фактором, имеющим место в политической сфере России, является ухудшение ее отношений с рядом мировых держав, которое результировало не только в исключении России из «Большой восьмерки», но и привело к введению ограничительных санкций в отношении как отдельных юридических и физических лиц, так и условий инвестирования, экспорта и импорта. Тем самым, это в значительной степени повлияло на потенциал развития торговых отношений России со странами Запада. Введенные в 2014 году, санкции были продлены в марте 2016 года как со стороны Евросоюза, так и со стороны США<sup>40</sup>.

В качестве ответной меры на данные санкционные ограничения Россией было принято продуктовое эмбарго, коснувшееся, в том числе, экспорта свежих и замороженных фруктов, овощей и орехов из стран Евросоюза, США, Австралии и

<sup>40</sup> Евросоюз одобрил продление санкций против России на полгода [Электронный ресурс] // Forbes.ru. — 09.03.2016. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/news/314479-evrosoyuz-odobril-prodlenie-sanktsii-protiv-rossii-na-polgodu> (дата обращения: 10.04.2016).

Канады<sup>41</sup>. В 2016 году в связи с обострением политических отношений с Турцией, в отношении данной страны также были введены санкционные меры, заключающиеся в запрете на ввоз овощей и фруктов из данной страны<sup>42</sup>.

Таким образом, российские производители сокодержущих функциональных напитков, ранее импортировавшие сырье из стран, попавших под продуктовое эмбарго, были вынуждены искать новых поставщиков или использовать в своем производстве отечественные фрукты и овощи. Тем не менее, под запрет не попали конечные продукты — уже произведенные и бутилированные смузи, соки, овощные смеси и иные функциональные напитки, следовательно, импорт таковых представляется одной из возможных опций при выходе на данный рынок новых зарубежных игроков.

## **2. Экономические факторы**

Ухудшение состояния российской экономики в связи с падением мировых цен на нефть и ростом курса основных валют привело к значительному росту инфляции и замедлению темпов роста ВВП. Быстрее всего произошло подорожание продовольственных продуктов. В частности, темп роста цен на овощи и фрукты по итогам года составил почти 30%<sup>43</sup>. Тем не менее, в 2016 году прогнозируется замедление уровня инфляции до 8-10 процентов<sup>44</sup>.

Спад промышленного производства в России является еще одним негативным экономическим фактором. Так, в условиях высокой инфляции, падения курса рубля и введения санкций, производители вынуждены закупать сырье по более высоким ценам и, как следствие, поднимать цены на готовую продукцию, которая зачастую оказывается невостребованной в условиях снижения спроса. В результате компании принимают решение о снижении объемов производства и сокращают штат сотрудников<sup>45</sup>.

Тем не менее, говоря о секторе сельского хозяйства и производства продовольственной продукции, на сегодняшний день можно говорить о положительном влиянии политики импортозамещения и росту производства в данных секторах

---

<sup>41</sup> Какие продукты попали под российские санкции [Электронный ресурс] // Kommersant.ru. — 08.08.2014. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2542292> (дата обращения: 10.04.2016).

<sup>42</sup> Продуктовое эмбарго против Турции коснется овощей и фруктов // [Электронный ресурс] // Forbes.ru. — 30.11.2015. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/news/307071-produktovoe-embargo-protiv-turtsii-kosnetsya-ovoshchei-i-fruktov> (дата обращения: 10.04.2016).

<sup>43</sup> Кувшинова, О. Инфляция-2015 побила семилетний рекорд [Электронный ресурс] / О. Кувшинова. // Ведомости. — 12.01.2016. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/01/12/623731-inflyatsiya-2015> (дата обращения: 04.04.2016).

<sup>44</sup> Мартыянов, Ю. Росстат объявил данные по инфляции за 2015 год [Электронный ресурс] / Ю. Мартыянов. // Lenta.ru. — 12.01.2016. — Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2016/01/12/rosstat/> (дата обращения: 06.04.2016).

<sup>45</sup> Эксперты: в России возобновился спад производства [Электронный ресурс] // Русская служба BBC. — 30.12.2015. — Режим доступа: [http://www.bbc.com/russian/news/2015/12/151230\\_pmi\\_russia\\_fall](http://www.bbc.com/russian/news/2015/12/151230_pmi_russia_fall) (дата обращения: 10.04.2016).

экономики, что в свою очередь способствует снижению роста цен на конечные продукты и насыщению отечественного рынка<sup>46</sup>. Тем не менее, по словам министра сельского хозяйства Александра Ткачева, процесс импортозамещения необходимо ускорить, чтобы занять эту нишу до окончания периода слабого рубля и действия санкций<sup>47</sup>.

Наконец, стоит отметить ухудшение инвестиционного климата в российской экономике. В частности, в 2015 году спад инвестиций характеризовался значительным сжатием возможностей для малого и среднего бизнеса: в России сократились объемы кредитования юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (общий спад в январе 2015 года составил более 62%). Тем не менее, со второго квартала 2015 года наблюдается постепенная стабилизация ситуации в сфере капиталовложений в малый и средний бизнес<sup>48</sup>.

### **3. Социальные факторы**

К социальным факторам внешней среды, оказывающим воздействие на рынок функциональных напитков в России относится постепенное увеличение населения страны. Прирост населения носит как естественный (за счет роста рождаемости), так и механический характер (рост числа иммигрантов, приезжающих в нашу страну). Также, в 2014 году произошло увеличение численности населения за счет присоединения к территории Российской Федерации Республики Крым. Согласно данным Росстата, численность населения России по состоянию на 1 января 2016 года составила 146,5 миллионов человек, что иллюстрирует увеличение данного показателя на 0.9% по сравнению с его значением в 2015 году<sup>49</sup>.

В отношении половозрастной и демографической структур населения, можно утверждать об их несбалансированности. Так, доля мужского населения имеет тенденцию к снижению после 29 лет, выравниваясь с долей женщин и значительно сокращаясь среди людей в возрасте старше 44 лет. Помимо этого, имеет место проблема старения населения

---

<sup>46</sup> Центробанк отметил роль импортозамещения в замедлении инфляции [Электронный ресурс] // Zimport.ru. — 12.04.2016. — Режим доступа: <http://zimport.ru/news/centrobank-otmetil-rol-importozameshheniya-v-zamedlenii-inflyacii/> (дата обращения: 12.04.2016).

<sup>47</sup> Ткачев А. России стоит поторопиться с импортозамещением зарубежных продуктов [Электронный ресурс] / А. Ткачев. // Газета.ru. — 13.04.2016. — Режим доступа: [http://www.gazeta.ru/business/news/2016/04/13/n\\_8500073.shtml](http://www.gazeta.ru/business/news/2016/04/13/n_8500073.shtml) / (дата обращения: 06.04.2016).

<sup>48</sup> Григорьев, Л. Вхождение России в социально-экономический кризис: тенденции 2015 года и сравнительный анализ [Электронный ресурс] / Л. Григорьев. // Аналитический доклад. — Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/5491.pdf> (дата обращения: 10.04.2016).

<sup>49</sup> Росстат заявил об увеличении численности населения России [Электронный ресурс] // Деловая газета Взгляд. — 22.01.2016. — Режим доступа: <http://vz.ru/news/2016/1/22/789982.html> (дата обращения: 10.04.2016).



страны, и уже к 2016 прогнозируется увеличение доли людей старше 65 лет до 20% в общей структуре населения России<sup>50</sup>.

Настрой населения России в связи с введением санкций изначально имел скептический и ироничный характер, однако впоследствии сменился тревогой в связи с повсеместным ростом цен, ухудшением уровня жизни и падением потребительской уверенности<sup>51</sup>. Тем не менее, в 2016 году (по сравнению с 2015) произошло замедление падения уровня реальной зарплаты, однако, по словам заместителя главы Министерства Труда Любви Ельцовой, реальные зарплаты россиян вернутся на уровень 2014 года лишь к 2018 году. Таким образом, общей тенденцией в свете настроения граждан страны является резкое колебание настроения людей и нервозность, неуверенность в завтрашнем дне и собственной стабильности.

Говоря об особенностях потребления в период кризиса, стоит отметить, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 10% увеличилась доля россиян, которые сокращают расходы на товары первой необходимости и еду (27% в 2016 году и 17% в 2015 году соответственно). Общей тенденцией стало перераспределение семейного бюджета в пользу еды за счет отказа или экономии на отдыхе и развлечениях. Помимо этого, на 18% (до 71%) вырос процент россиян, которые характеризуют экономическую ситуацию как кризисную, в большинстве своем отмечая рост цен на товары и услуги в качестве основного кризисного индикатора<sup>52</sup>.

#### **4. Технологические факторы**

Основным драйвером изменений в технологической сфере на российском рынке является рост проникновения Интернет и использования мобильных устройств на всех стадиях совершения покупки. Так, в процессе поиска информации о продукте у покупателя появляется возможность оперативно сравнивать альтернативы, информацию о продуктах, ценах, изучать отзывы на специализированных форумах. В процессе оплаты покупки также имеют место технологические инновации, например, такие, как бесконтактные системы оплаты Visa PayWave, MasterCard PayPass и Apple Pay. Наличие диверсифицированных методов и систем оплаты делают процесс покупки максимально удобным и беспроблемным. Технологические изменения в сфере транспортных перевозок позволяют оперативно и качественно доставлять заказываемый товар, отслеживая этап, на

---

<sup>50</sup> Малева, Т. «На качелях» половозрастной структуры населения [Электронный ресурс] / Т. Малева // Demoscope Weekly. — 2014. — № 585. — Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2014/0585/tema02.php/> (дата обращения: 03.04.2016).

<sup>51</sup> Потребительский настрой обвалился [Электронный ресурс] // Экономика и жизнь. — 16.01.2015. — Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/news/269134/> (дата обращения: 04.04.2016).

<sup>52</sup> Более четверти россиян из-за кризиса сократили расходы на еду [Электронный ресурс] // Росбалт. — 06.03.2016. — Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/federal/2016/03/06/1495893.html> (дата обращения: 03.04.2016).

котором находится доставляемый товар, что делает заказ онлайн еще более привлекательным для потребителей. Демонстрируя резкую положительную динамику на протяжении последних лет, рынок Интернет-торговли в России в 2015 году, тем не менее, замедлил свой рост до 3%. При этом количество заказов, сделанное россиянами в зарубежных интернет-магазинах, увеличилось на 75%<sup>53</sup>.

Технологические инновации непосредственно на рынке функциональных напитков заключаются в разработке биомодифицированных и натуральных основ и соединений, способных повысить устойчивость организма к воздействию неблагоприятных факторов окружающей среды. Так, в сегменте молочных продуктов изучаются режимы получения молочно-растительных экстрактов с использованием перспективных источников отечественного сырья, таких, например, как экстрактов нута, жмыха амаранта, каркаде, шрота амаранта, чечевицы<sup>54</sup>. При проведении научных исследований по созданию новых технологий по производству функциональных напитков необходимо знать изменения влагосодержания в зависимости от использования новых ингредиентов и технологических режимов их обработки. Во многих случаях именно состояние влаги является основным показателем, влияющим на качественные показатели готового продукта<sup>55</sup>.

Выделив основные факторы внешней среды, оказывающие влияние на состояние рынка функциональных напитков, будет также важным обозначить тип влияния данных факторов (положительное или отрицательное влияние), а также относительную силу, или значимость, которую имеет каждый из данных факторов. В Таблице 3, расположенной на следующей странице, представлены результаты оценки данных факторов, проведённой автором в соответствии с обозначенными выше критериями типа влияния и значимости.

---

<sup>53</sup> Демидова, А. Рост интернет-торговли в 2015 году был самым медленным за пять лет [Электронный ресурс] / А. Демидова // Ведомости. — 22.01.2016. — № 3999. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/01/22/625016-rost-internet-torgovli> (дата обращения: 09.04.2016).

<sup>54</sup> Хавронина, Е. В. Инновационные тенденции в производстве функциональных напитков с использованием сырья животного и растительного происхождения / Хавронина Е. А., Успенская М. Е., Глотова И. А., Василенко В.В // Успехи современного естествознания. — 2011. — №7.— С. 248-249. Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2011/pdf/1302.pdf> (дата обращения: 09.04.2016).

<sup>55</sup> Дьяков, А. Исследование влагосодержания шротов и клетчатки овса и проектирование на их основе технологии смузи геродиетического назначения [Электронный ресурс] / А. Г. Дьяков, А. И. Торяник // Харьковский государственный университет питания и торговли, Институт пищевых технологий. — Режим доступа: <http://processes.open-mechanics.com/articles/681.pdf> (дата обращения: 10.04.2016).

*Таблица 3 Оценка факторов внешней среды по результатам PEST-анализа*

Факторы внешней среды		Значимость влияния факторов	
		По типу влияния	Относительная значимость
Политические	1. Снижение потенциала внешней торговли в связи с обострением внешнеполитических отношений	Отрицательное (в особенности для зарубежных производителей)	Высокая (влекут некоторые изменения в деятельности)
	2. Введение продуктового эмбарго на фрукты и овощи и сохранение возможности импорта готовых смузи	Отрицательное для отечественных производителей — импортеров сырья, положительное для тех, кто ввозит готовый продукт в Россию из зарубежных стран	Критическая для импортёров фруктов для приготовления напитков, незначимая для импортеров готового продукта
Экономические	1. Спад промышленного производства	Отрицательное	Средняя значимость
	2. Рост цен на продовольственные товары, сырье и ингредиенты	Отрицательное	Высокая (влечёт к пересмотру ценовой политики)
	3. Замедление темпа роста инфляции	Положительное	Средняя значимость
	4. Рост сельскохозяйственного производства за счет политики импортозамещения	Положительное	Средняя значимость
Социальные	1. Постепенное увеличение населения страны	Положительное	Умеренная значимость
	2. Ухудшение уровня жизни и снижение потребительской уверенности	Отрицательное	Высокая значимость
Технологические	1. Влияние Интернет на все стадии покупочного процесса	Положительное	Высокая значимость
	2. Совершенствование систем транспортных перевозок	Положительное	Средняя значимость
	3. Разработка инновационных биомодифицированных и натуральных основ и соединений	Положительное	Высокая значимость

Составлено на основе проведённого анализа

### **2.3. Анализ 5 конкурентных сил Майкла Портера**

Определив основные макроэкономические детерминанты, которые оказывают влияние на рынок функциональных напитков, стоит также оценить потенциал и уровень привлекательности данной индустрии, рассмотрев степень влияния основных источников конкурентного давления. Для этого в работе проводится анализ 5 конкурентных сил, предложенный Майклом Портером и рассматривающий внутриотраслевую конкуренцию на двух уровнях — горизонтальном (уровень конкурентной борьбы в отрасли, угроза вторжения новых игроков, угроза товаров-заменителей) и вертикальном (рыночная власть покупателей и поставщиков).

#### **1. Угроза вторжения новых игроков**

Выход новой фирмы на рынок функциональных напитков может быть осуществлен без значительных на то финансовых вложений, например, посредством открытия небольшой старт-ап компании по производству нишевых продуктов здорового питания для узкого целевого рынка (производство функциональных тоников и смузи). Иными словами, барьеры на вход в случае выбора нишевой стратегии и ориентации на довольно ограниченный географический рынок являются сравнительно невысокими. Однако занятие лидирующих позиций и широкой рыночной доли для нового игрока на данном рынке является затруднительным: для создания конкурентного предложения возникает необходимость достижения экономии на масштабе (для снижения издержек и установления более низких цен на конечный продукт), эффекта накопленного опыта, а также создания достаточной осведомленности о бренде на данном рынке. Всё это требует серьезных финансовых, маркетинговых и временных ресурсов, аккумуляция которых становится весомым барьером на вход в отрасль. Таким образом, угроза вторжения новых игроков может быть оценена как умеренная.

#### **2. Внутриотраслевая конкуренция**

Одной из основных детерминант уровня конкуренции в отрасли является степень концентрации игроков на нем, то есть количество и размер представленных фирм. Так, если на рынке доминирует одна компания, то конкуренция на нем невысока вследствие силы воздействия данной компании на конкурентов и потребителей. В случае существования 2-х или нескольких крупных лидирующих фирм, наблюдается параллелизм ценовых стратегий и конкурирование за счет продуктовой дифференциации, позиционирования особых свойств продукта и рекламы<sup>56</sup>. Напротив, на рынках с большим числом мелких игроков координирование цен затрудняется. Тем не менее, было доказано,

---

<sup>56</sup> Grant, R. M. Contemporary strategy analysis / R. M. Grant — 5th ed. — Blackwell Publishing — Malden, 2005. — P. 79.

что влияние концентрации на уровень прибыльности и степень конкуренции в отрасли является статистически незначимой и слабой<sup>57</sup>.

Рассматривая степень концентрации российского рынка функциональных напитков, можно говорить о том, что он является фрагментированным, поскольку рыночная доля четырех ведущих игроков на нем составляет 31.8%<sup>58</sup>. Степень избегания ценовой конкуренции среди игроков на данном рынке высока вследствие их разнообразия (как в контексте таргетирования и позиционирования, так и в отношении продуктового предложения, которое отличается наличием обширных возможностей для продуктовой дифференциации).

Барьеры на выход в данной отрасли зависят от степени аутсорсинга производства (чем больше функций находятся под контролем производителя, тем выше его выходные барьеры), а также от размера бизнеса. Тем не менее, если производство функциональных напитков является одним из направлений деятельности крупного производителя прохладительных напитков, то выход из исключительно из этого сегмента не будет затратным, так как большинство производственных процессов сохранится и останется неизменным. Наконец, постоянные издержки в отрасли высоки, поскольку, являясь наукоемкой отраслью, разработка функциональных напитков требует значительных затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

### **3. Угроза товаров-заменителей**

Наличие на рынке близких товаров-заменителей (или товаров-субститутов) означает, что потребители имеют в своем распоряжении ряд альтернативных продуктов, переключение на которых будет осуществляться ими в качестве ответной реакции на повышение цен на искомый продукт<sup>59</sup>. Тем самым, товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы цен на базовом рынке, в свою очередь ограничивая возможности конкурентов для роста цен, что, в случае повышения цен на сырье и высоких издержках производства снижает рентабельность конкурирующих фирм<sup>60</sup>.

Как было отмечено ранее, при определении рассматриваемого нами границ рынка, существует большое количество товаров, которые могут рассматриваться потребителями в качестве замены функциональным напиткам. В частности, применительно к сегменту смузи, товары-заменители могут различаться в зависимости от восприятия роли данного

---

<sup>57</sup> Schmalensee, R. Inter-industry studies of structure and performance / R. Schmalensee, R. Willig. — 2nd ed. — North Holland. — New York, 1988. — P. 87.

<sup>58</sup> Functional drinks in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2015. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2016).

<sup>59</sup> Grant, R. M. Contemporary strategy analysis / R. M. Grant — 5th ed. — Blackwell Publishing — Malden, 2005. — P. 76.

<sup>60</sup> Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Ж. Ламбен. — СПб. : Питер, 2004. — С. 376 (800 с).

продукта в рационе потребителей. Так, при употреблении смузи в качестве перекуса, альтернативу ему представляют фрукты, батончики мюсли, орехи и сухофрукты. Если же данный продукт рассматривается в качестве напитка, то продуктом-субститутом могут выступать минеральные воды, газированные напитки, коктейли. Наконец, биологически активные добавки и поливитаминные комплексы также выступают в качестве продуктов-заменителей для смузи.

Тем не менее, несмотря на наличие большого числа товаров-субститутов, рынок функциональных напитков предоставляет широкие возможности для дифференциации продукта (за счет предоставления дополнительных преимуществ потребителю, например, внедрения инновационных компонентов или более долгого срока хранения продукта). Более того, рассматривая компанию Innocent как игрока российского рынка функциональных напитков, можно отметить, что, имея успешный бизнес в Европе и пользуясь лояльностью у потребителей, компания может экстраполировать накопленный опыт успешных практик на отечественном рынке. Также, принадлежа компании Coca-Cola, которая на сегодняшний день является крупным игроком прохладительного рынка России, компания Innocent тем самым может позволить себе функционирование на российском рынке с меньшей прибыльностью на начальных этапах.

#### **4. Рыночная власть покупателей**

Покупатели являются одной из конкурентных сил, оказывая влияние на рентабельность бизнесов, вынуждая компании изменить свою ценовую политику, предложение и каналы распределения. При этом чувствительность покупателей к ценам зависит от таких факторов, как доля стоимости продукта в общих расходах потребителя, дифференцированность продукта, издержки на переключение. Сила покупателя в свою очередь будет производной от объема информации, которой он обладает, числа и концентрации покупателей по отношению к производителям (чем их меньше и чем более значимы их покупки, тем больше издержки от потери одного покупателя) и возможности вертикальной интеграции «назад» (то есть, произвести товар самому).

Рассмотреть покупателей на рынке функциональных напитков можно на 2-х уровнях. Во-первых, это супер- и гипермаркеты, которые закупают у производителя напитки для дальнейшей реализации. Во-вторых, это конечные потребители (физические лица, приобретающие продукт в рознице для употребления). Говоря о власти супермаркетов, можно утверждать, что издержки на переключение для них невелики, однако потребительские предпочтения могут диктовать им, какие конкретно функциональные напитки стоит закупать, что становится преимуществом для брендов с

высоким уровнем осведомленности<sup>61</sup>. Число ритейлеров на рынке велико и отличается разнообразием размеров (продукт реализуется как в гипермаркетах, так и в небольших и специализированных магазинах), что подразумевает разную степень рыночной власти у разных покупателей (ритейлеров). Касательно конечных покупателей, их сила на данном рынке может быть оценена как умеренная. Так, с одной стороны, издержки на переключение для них невысоки, и существует возможность вертикальной интеграции «назад» (изготовление смузи, свежевыжатых соков и овощных смесей в домашних условиях). С другой стороны, товары, представленные на рынке функциональных напитков, как было ранее отмечено, являются дифференцированными и в некоторых сегментах найти альтернативу на отечественном рынке нельзя, что снижает силу покупателей. Помимо этого, масштаб единичной покупки для конечного потребителя невелик, следовательно, его ценовая чувствительность не так высока. Со стороны компании это, в свою очередь, подразумевает низкую чувствительность от потери отдельных конечных потребителей.

#### **5. Рыночная власть поставщиков**

Поставщики также обладают рыночной властью: они могут регулировать качество предоставляемой продукции, повышать цены, изменять условия поставок (например, вводя количественные ограничения по отпускаемому товару). Сила поставщиков будет определяться степенью легкости, с которой может происходить переключение компании с одного поставщика на другого (издержки переключения на альтернативный вариант).

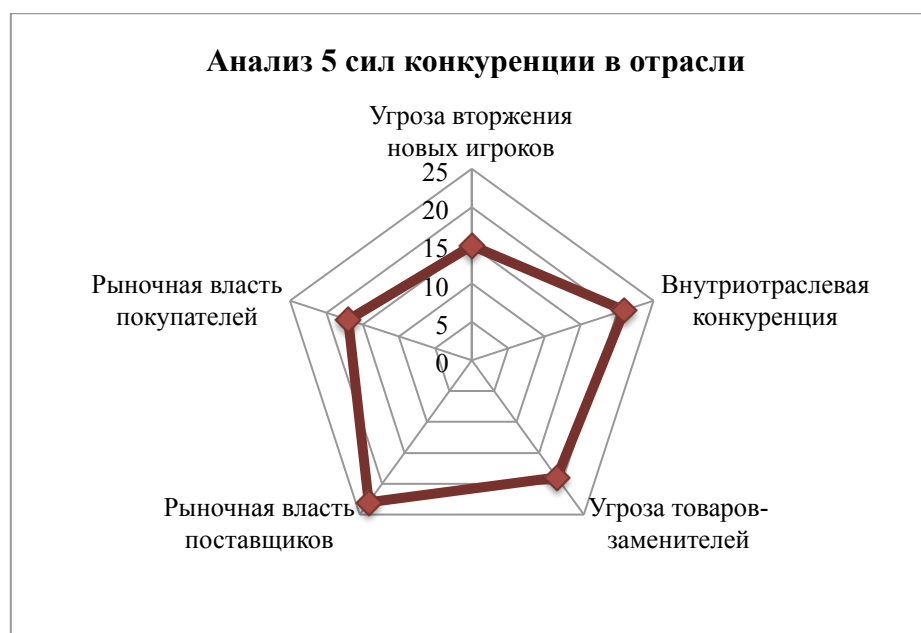
На рынке функциональных напитков поставщики обладают достаточной силой: они зачастую предоставляют сырье, которое является узкоспецифичным (например, экстракты растений) и скоропортящимся, поэтому его качество и доступность играют ключевую роль при выборе поставщика. Помимо этого, принимая во внимание рост цен на сырье и введение продуктового эмбарго на ввоз овощей, фруктов и молочной продукции из стран Евросоюза, США, Канады, Австралии и Турции, установление доверительных и долгосрочных отношений компаний с поставщиками является основой взаимовыгодного сотрудничества, позволяя, с одной стороны, поставщикам быть уверенными в реализации их продукции и, с другой, компаниям обеспечивать себе устойчивые поставки сырья на более выгодных условиях.

Результаты проведенного анализа конкуренции с учетом силы влияния каждого из пяти рассматриваемых элементов графически отображены на Рисунке 7. Можно отметить,

---

<sup>61</sup> Functional drinks in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2015. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2016).

что наибольшую угрозу являют собой рыночная власть поставщиков и покупателей, конкуренция внутри отрасли и угроза появления товаров-заменителей.



**Рисунок 7** Степень влияния 5 конкурентных сил в отрасли

Составлено на основе проведённого анализа

#### 2.4. Характеристика текущего состояния рынка, прогнозов его развития и ключевых факторов успеха

На сегодняшний день обозначенный в работе как рынок функциональных напитков в России является самым молодым сегментом рынка безалкогольных напитков, находясь на стадии роста согласно модели жизненного цикла отрасли. Это, в свою очередь, подразумевает укрепление рынка, появление на нем новых конкурентов, заимствующих технологии компаний-пионеров, появление новых возможностей для дифференциации, расширение целевых потребительских сегментов и занятие компаниями своих рыночных позиций. Темп роста, продолжая демонстрировать положительную динамику, тем не менее, замедляется: так, продемонстрировав значительный рост в период с 2010 по 2014 год (на 11.3%), экспансия функциональных напитков на российском рынке с тех пор замедлилась, что, несомненно, связано не только с постепенным насыщением рынка, но и с внешними экономическими и социальными факторами, ранее рассмотренными в работе (рост цен на сырье и конечный продукт вкупе со снижением реальных доходов населения).

По состоянию на 2014 год ёмкость рынка функциональных напитков России оценивалась как 1,06 млрд рублей с прогнозируемым темпом роста в период с 2014 по 2019 год, составляющим 5.5%<sup>62</sup>. Одновременно с ростом сегмента функциональных напитков в

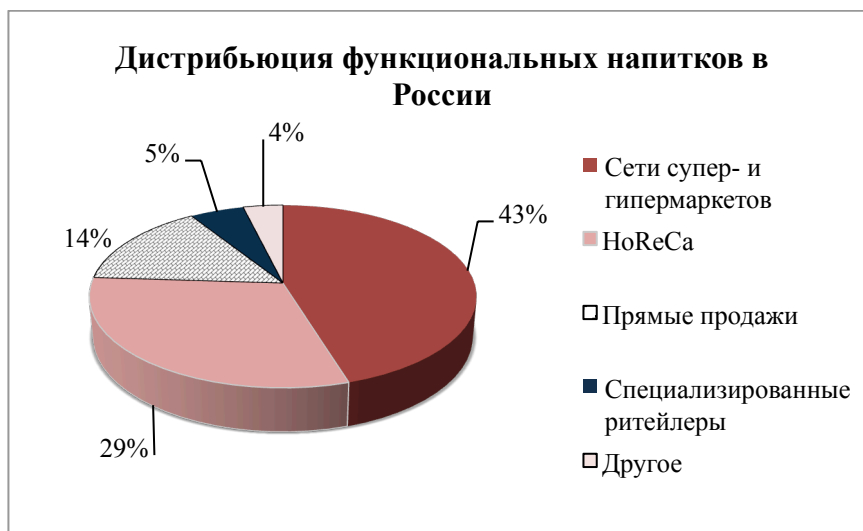
<sup>62</sup> Functional drinks in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2015. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2016).



России происходит снижение объемов продаж на смежном с ним рынке соков и нектаров (на 13% в 2015 году), что делает данную категорию безалкогольных напитков наиболее уязвимой и наименее развивающейся на сегодняшний день<sup>63</sup>. Принимая это во внимание, можно предположить, что часть потребителей соков и нектаров, для которых ключевой выгодой при их употреблении являлось наличие полезных для здоровья ингредиентов, переключились на употребление функциональных напитков (в частности, содержащих фрукты).

Несмотря на то, что Россия является пионером среди стран СНГ по степени развития сегмента «Health and Wellness» и продвижения тренда к здоровому питанию (так, на отечественном рынке уже существует заметная сегментация между типами полезных для здоровья и функциональных напитков), данный вид товаров на сегодняшний день не является массово потребляемым<sup>64</sup>. Это дает основания полагать, что рынок функциональных напитков в России является нишевым по отношению к традиционным прохладительным напиткам.

Говоря о каналах дистрибуции функциональных напитков, стоит отметить, что основными из них являются супермаркеты и гипермаркеты, on-trade (рестораны, кафе, джус-бары, фитнес-клубы — то есть, когда употребление происходит в месте продажи) и несетевые ритейлеры (Рисунок 8).



**Рисунок 8** Каналы дистрибуции функциональных напитков

Источник: Functional drinks in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2015. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2016).

<sup>63</sup> Juice in Russia [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 26.02.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.05.2016).

<sup>64</sup> Grebinskiy, G. Top Five Opportunities in the Beverages Industry in CIS Region [Электронный ресурс] / G. Grebinskiy // Datamonitor 360. — 25.01.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.04.2016).

Таким образом, проанализировав влияние макроэкономических переменных, сил внутриотраслевой конкуренции, текущего состояния рынка и прогнозов его развития, можно выделить следующие **ключевые факторы успеха (КФУ)**, которыми следует обладать компаниям оперирующих на данном рынке, для достижения устойчивого конкурентного преимущества:

1. Развитие долгосрочных партнерских отношений с поставщиками для получения стабильного доступа к специфичным ингредиентам, избежания угрозы влияния санкций и получения возможности дальнейшего масштабирования бизнеса;
2. Использование инновационных ингредиентов и высокотехнологичного производства для создания уникального торгового предложения и дифференциации продукта в условиях низких издержек на переключение;
3. Представленность продукта в разных типах каналов дистрибьюции для максимизации охвата целевого рынка и расширения сбыта.

## 2.5. Характеристика компании Innocent

Компания Innocent — крупнейший производитель смузи и премиальных соков в Европе. Основанная тремя выпускниками Кембриджа в 1999 году, на сегодняшний день компания насчитывает более 250 сотрудников и занимает 80% рыночной доли на рынке смузи Великобритании<sup>65</sup>. Ежедневно компания продает около двух миллионов бутылок смузи. Продукция Innocent представлена на 15 европейских рынках, а годовой оборот составляет более 200 миллионов фунтов стерлингов (около 20-ти миллиардов рублей)<sup>66</sup>.

Миссией компании является «помогать людям вести здоровый образ жизни и делать планету чуть лучше, чем она была до нас»<sup>67</sup>. Это осуществляется, во-первых, за счет стопроцентной натуральности ингредиентов и отсутствия каких-либо консервантов. Данный принцип транслируется как в названии компании («Innocent» переводится с английского языка как «чистый, невинный»), так и на упаковке, где отражено, что в состав смузи входят исключительно фрукты, овощи и ягоды (например, ½ банана, 33 ягоды черники, 2 манго и т. п.). Более того, Innocent отмечает, что употребление одной бутылочки смузи объемом 250 мл соответствует 40% от дневной нормы потребления фруктов.

---

<sup>65</sup> Innocent drinks company [Электронный ресурс] // UKEssays.co.uk. — 2014. — Режим доступа: <http://www.ukessays.co.uk/essays/marketing/innocent-drinks-company.php> (дата обращения 03.04.2016).

<sup>66</sup> O'Reily, L. 15 Things hardly anyone knows about Innocent smoothies [Электронный ресурс] / L. O'Reily // Business Insider. — 03.12.2014. — Режим доступа: <http://www.businessinsider.com/unusual-facts-about-innocent-smoothies-2014-12> (дата обращения: 19.04.2016).

<sup>67</sup> Официальный сайт компании Innocent в России [Электронный ресурс] //Innocentdrinks.ru. — 2016. — Режим доступа: <http://www.innocentdrinks.ru/us/press/about-innocent> (дата обращения 20.04.2016).

Компания Innocent является одним из лидеров экологического маркетинга. Это отражается во всех элементах ее бизнес-модели. Так, при выборе поставщиков является важным, чтобы они ответственно относились к окружающей среде, сокращая используемую энергию, воду и отходы. Также осуществляется мониторинг деятельности поставщиков через оценку степени выполнения поставленных перед ними задач и совместную работу над проектами для достижения целей<sup>68</sup>. Закупка продуктов производится только у тех фермеров, которые неукоснительно придерживаются соблюдения стандартов охраны окружающей среды и предоставляют своим сотрудникам достойные условия труда. Например, все бананы, приобретаемые для производства смузи, поступают исключительно с тех плантаций, которые прошли сертификацию Rainforest Alliance. В контексте упаковочных решений Innocent является пионером по использованию переработанного пластика. Более того, за счет использования меньшего объема материала в бутылках, ежегодно сохраняется более 1000 тонн пластика, а бумага, используемая в упаковке, изготовлена из материала, сертифицированного Forest Stewardship Council<sup>69</sup>.

Наконец, компания ежегодно отдает 10% дохода в благотворительный фонд Innocent (The Innocent Foundation), который осуществляет проекты в развивающихся странах, в которых производится продукт. Основные типы проектов, реализуемые Фондом – это борьба с голодом, поддержка локальных сообществ, развитие сельского хозяйства. На сегодняшний день Фонд выделил более 3-х миллионов фунтов стерлингов (около 300 миллионов рублей) на осуществление 65-ти проектов, которые помогли улучшить жизни более 630 тысяч людей<sup>70</sup>.

Успех данной стратегии был подтвержден не только растущими уровнем прибыли компании, высокой лояльностью ее клиентов, но и тем, что в 2012 году Innocent стала первой компанией в списке Headstream and Brandwatch's Social Brands 100 list, в который включаются наиболее социально-ответственные бренды во всем мире.<sup>71</sup> Таким образом, в соответствии с моделью матрицы «зеленых» маркетинговых стратегий, Innocent является компанией с присущей ей стратегией «экстремальной экологичности», что подразумевает внедрение социально-ответственного маркетинга с первого дня создания компании на всех стадиях жизненного цикла продукта. Следовательно, согласно модели, данная

---

<sup>68</sup> Innocent drinks official website [Электронный ресурс] // Innocent drinks.co.uk. — 2016. — Режим доступа: <http://www.innocentdrinks.co.uk/us/being-sustainable> (дата обращения 03.04.2016).

<sup>69</sup> Там же.

<sup>70</sup> Сайт Фонда Innocent [Электронный ресурс] // innocentfoundation.org — 2016. — Режим доступа: <http://www.innocentfoundation.org/> (дата обращения 18.04.2016).

<sup>71</sup> Sometimes, “Innocent” marketing works best [Электронный ресурс] // Industrial brand.com. — 2014. — Режим доступа: <http://www.industrialbrand.com/innocent-marketing-works-best> (дата обращения 13.04.2016).

стратегия должна внедряться в качестве основополагающего принципа маркетинговой стратегии на этапе создания и вывода продукта на новые рынки, в частности, российский рынок функциональных напитков.

Выстраивание персонифицированных отношений с разными группами заинтересованных сторон — сотрудниками, поставщиками, потребителями — также является одной из отличительных черт компании, позволяя тем самым дифференцировать его по сравнению с конкурентами, увеличив воспринимаемую ценность от покупки, повышая уровень лояльности к компании и снижая чувствительность к цене. К примерам реализации маркетинга взаимоотношений компанией Innocent является помощь поставщикам в реализации их проектов, неформальная организационная культура и инициация коммуникаций с потребителями (например, организация музыкального фестиваля Fruitstock)<sup>72</sup>.

Стоит также отметить, что, начиная с 2009 года компания Coca-Cola является акционером Innocent, приобретя изначально 18% акций в компании и затем, в 2013 году, получив полный контроль над компанией после приобретения 90% акций Innocent. В результате данной сделки компания Innocent получила возможность использовать преимущества маркетинговой стратегии Coca-Cola, ее международной сети дистрибьюторов и осуществить свою стратегическую цель — стать глобальным брендом, осуществив географическую экспансию на европейские рынки. Так, благодаря влиянию Coca-Cola, смузи Innocent стали официальным продуктом на Олимпийских играх в Лондоне, предоставляя свою продукцию гостям Церемонии со всего мира<sup>73</sup>. Более того, с начала сделки с Coca-Cola компания увеличилась вдвое, улучшила социальные и экологические стандарты выращивания фруктов и ведения бизнеса. В свою очередь Coca-Cola получила возможность дифференцировать свой портфель, добавив в него новую продуктовую позицию (смузи) и стать лидером в еще одном сегменте безалкогольных напитков.

Таким образом, проанализировав историю бренда, его маркетинговую стратегию и влияние сделки с Coca-Cola, можно выделить следующие **конкурентные преимущества**, которые будут использованы и транслированы при разработке маркетинговой компании Innocent на российском рынке:

---

<sup>72</sup> Customer relationship management Innocent Drinks [Электронный ресурс] // UKessays.com. — 2013. — Режим доступа: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/customer-relationship-management-innocent-drinks-marketing-essay.php?cref=1> (дата обращения 13.04.2016).

<sup>73</sup> Neate, R. Coca-Cola takes full control of Innocent [Электронный ресурс] / R. Neate // The Guardian. — 22.02.2013. — Режим доступа: <http://www.theguardian.com/business/2013/feb/22/coca-cola-full-control-innocent> (дата обращения: 09.04.2016).

1. Первым конкурентным преимуществом компании является честность и экологичность на всех стадиях цепочки создания ценности: от тщательности выбора поставщиков и сырья до натуральности состава и высокого качества конечного продукта. Данная стратегия коррелирует с тенденцией к здоровому и социально-ответственному потреблению;
2. Вторым конкурентным преимуществом является сильный бренд, выстроенные дружественные и взаимовыгодные отношения со всеми группами стейкхолдеров для достижения выгод в долгосрочной перспективе;
3. Наконец, третьим конкурентным преимуществом является наличие поддержки и возможности использования ресурсов компании Coca-Cola, которая является мировым лидером на рынке безалкогольных напитков.

В соответствии с концепцией стратегических типов Майлза и Сноу, компания Innocent может быть определена как аналитик, поскольку она оперирует в устойчивом продуктовом домене, однако в рамках него внедряет инновационные маркетинговые и продуктовые решения. Стратегия географической экспансии, избранная компанией Innocent также подтверждает принадлежность компании к аналитическому стратегическому типу: Innocent последовательно выходит на европейские рынки, предварительно изучая особенности потребительского поведения на них и состояние конкуренции, тем самым постепенно достигая лидерства во все более широком пространстве, анализируя результаты деятельности на нем и принимая взвешенные решения о дальнейших рынках сбыта. Так, когда у компании появилась возможность выйти на американский рынок, подписав договор с компанией Starbucks, Innocent несмотря на привлекательность сделки отказалась от нее, обосновав свой ответ отсутствием налаженной производственной и сбытовой сети в стране и желанием завершить упрочение позиций на европейском рынке<sup>74</sup>.

### **2.5.1. Компания Innocent на российском рынке**

В конце 2014 года компания Innocent начала осуществление продаж смузи и премиальных соков на российском рынке. На сегодняшний день в рознице представлены 3 вида смузи и 2 вида свежесжатого сока, что является лишь малой частью того продуктового ассортимента, который представлен компанией Innocent на европейских рынках. Стоит также отметить, что продукт на отечественном рынке не производится, а

---

<sup>74</sup> Balon, A. Innocent Drinks co-founder shares his lessons for international growth [Электронный ресурс] / A. Balon //RealBusiness.co.uk. — 24.06.2014. — Режим доступа: <http://realbusiness.co.uk/article/27010-innocent-drinks-co-founder-shares-his-lessons-for-international-growth> (дата обращения: 11.04.2016).

поставляется из Лондона через компанию «Мултон» (производитель соков, принадлежащий Coca-Cola).

Продукция компании Innocent на сегодняшний день представлена в магазинах «Перекресток», ГУМ, «Азбука вкуса», «Обед-буфет», кофейнях Wild Bean Café, гипермаркете «Твой Дом» в г. Москве. Выход в другие регионы России осуществлен не был, несмотря на то, что, по словам представителя X5 Retail Group Владимира Русанова продукт «пользуется хорошим спросом для премиального продукта»<sup>75</sup>.

Более того, маркетинговая кампания по завоеванию интереса и осведомлённости потребителя и инициации пробной покупки не осуществлялась, имеется лишь информация о публикациях в газете «Коммерсантъ» и журнале «Glamour».

Для получения более подробной информации о деятельности компании Innocent на российском рынке было проведено телефонное интервью с маркетинг-менеджером компании Галиной Черкасовой. В рамках интервью было выявлено, что потребительский потенциал России в отношении продукта высок, поскольку страна является одним из главных потребителей соков и нектаров в мире, а смузи Innocent, по словам Галины Черкасовой — это «будущее соковой категории, большая отдельная категория в целом». При этом переключение потребителей соков на смузи связано с их скептическим настроением в отношении полезных свойств соков, в основном их покупают из-за «вкусоности». Тем самым, потребители смузи ищут функциональные выгоды у продукта, такие, как поддержание жизнедеятельности. А Innocent за счет своих уникальных характеристик, таких, как использование редких фруктов и ягод, собранных вручную и обработанных посредством легкой пастеризации и сохраняющих вкус и полезные свойства фруктов, прекрасно подходит для удовлетворения искомых потребностей. Тем не менее, одной из проблем, существующих перед компанией, стала нерегулярность и низкая частота потребления продукта и зачастую отсутствие полки для хранения его в магазине (смузи, в отличие от соков, требует хранения в холодной температуре). Помимо этого, команда, работающая над продуктом, состоит из небольшого числа сотрудников, а задача выстраивания новой категории требует значительных усилий и затрат, в частности, обучения потребителя, исследования его поведения и выделения целевых сегментов.

## **2.6. Характеристика игроков на рынке функциональных напитков**

Как было отмечено ранее, отличительной чертой рынка функциональных напитков России является его фрагментированность и отсутствие явного лидера как в целом, так и по отдельным сегментам. Более того, у участников рынка имеются большие возможности для

---

<sup>75</sup> Трутнев, О. На Innocent больше [Электронный ресурс] / О. Трутнев // Коммерсантъ. — 26.11.2014. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2619103> (дата обращения: 10.04.2016).

дифференцирования своей продукции за счет позиционирования, выведения новых типов продуктов и внедрения инновационных технологий.

Тем самым, при анализе основных конкурентов компании Innocent стоит рассмотреть разные группы игроков, начиная с наиболее близких — прямых конкурентов, коими в данном случае являются производители смузи и джус-бары, осуществляющие прямую продажу и изготовление смузи и свежевыжатых соков. Помимо этого, будет важным принять во внимание ключевых игроков, конкурирующих с компанией Innocent на товарном уровне.

Поскольку число конкурентов в отрасли велико, ровно как и число форматов, в которых осуществляется предложение функциональных напитков, в рамках сравнительного анализа будут приняты во внимание 4 основных игрока, каждый из которых представляет определенный вид продукта и/или отличную от других бизнес-модель.

### 1. Be true

Созданная англичанином Давидом Вайнбаумом, переехавшим в Москву в 2005 году, компания стала пионером на российском рынке смузи, выпустив продукт, который по сути копировал Innocent в отношении позиционирования, продуктовой линейки и упаковочного решения (на Рисунке 9 представлены упаковки Innocent — справа и Be True — слева).



*Рисунок 9 Сравнение упаковок смузи Be True и Innocent*

Источник: История одной упаковки: невинный бизнес. [Электронный ресурс] // Wtpack.ru.

— 23.09.2011. — Режим доступа: <http://wtpack.ru/marketing/innocent/>

(дата обращения: 18.04.2016).

Поскольку до создания марки Be True российский потребитель не имел возможности приобретать смузи на отечественном рынке, то создателю компании пришлось потратить значительные временные и финансовые затраты на то, чтобы объяснить потребителям, что



такое смузи, в чем его отличие от обычных соков, почему срок его хранения столь короткий, а стоимость высокая. На сегодняшний день компания запустила собственное производство смузи на заводе Подмосковья и планирует расширить продуктовую линейку за счет выведения на рынок новых продуктов — супов, овощных смесей и десертов<sup>76</sup>.

## **2. Vitajoice**

Первый представитель формата, именуемого джус-баром (точка по продаже безалкогольных напитков), Vita Juice открылся в марте 2007 года в Казани. Изначально покупателям предлагался лишь один продукт — свежевыжатый апельсиновый сок, который понравился широкому ряду потребителей, поэтому впоследствии было принято решение о расширении ассортимента предлагаемых напитков за счет введения в продажу других вкусов свежевыжатых соков, миксов, коктейлей, смузи. Компанией также была проведена географическая экспансия, и на сегодняшний день Vitajoice осуществляет свою деятельность в 13 российских городах, с джус-барами, расположенными на фудкортах крупных торговых центров<sup>77</sup>.

## **3. Fitoguru**

Компания была основана в 2008 году бывшим директором по маркетингу компании «Вимм-Билль-Данн» Константином Самойловым, который выпустил на российский рынок первую линейку функциональных тоников: Immuno, Intellect, Tonus, Vision и Man's Force. Каждый из них, по замыслу Самойлова, призван укрепить одну из функций организма — иммунитет, работу мозга, тонус, зрение и мужскую силу. Основа напитка состоит из двух-трех видов соков плюс шести-восемь растительных экстрактов и продуктов пчеловодства. Fitoguru продается в 800 торговых точках Москвы и регионов — супермаркетах, бизнес-центрах, АЗС, вузах, кафе и ресторанах (в том числе в сетях «Зеленый перекресток», «Стокманн», ГУМ и ТЦ «Весна», аптеках «Витамин» и др.). Целевую аудиторию составляют так называемые «ленивые» потребители, которые хотят быть здоровыми, но ходить в спортзал у них нет желания или времени<sup>78</sup>.

## **4. Ничего лишнего**

Детокс-программа (программа глубокого очищения организма от токсинов), направленная на поддержание здорового образа жизни и разгрузку организма. Сервис предоставляет возможность приобретения набора напитков на 1 день в качестве

---

<sup>76</sup> Белозерская, К. Кто главный по смузи в России? [Электронный ресурс] / К. Белозерская // TheWhiteLake.ru. — 10.03.2016. — Режим доступа: <http://thewhitelake.ru/kto-glavnyi-po-smuzi-v-rossii/> (дата обращения: 01.04.2016).

<sup>77</sup> Официальный сайт компании Vitajoice [Электронный ресурс] // Vitajoice.ru. — 2016. — Режим доступа: <http://www.vitajoice.ru/about/history/> (дата обращения: 10.04.2016).

<sup>78</sup> Мамедова, Д. Миф из бутылки [Электронный ресурс] / Д. Мамедова // Коммерсантъ. — 08.01.2012. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/1849319> (дата обращения: 20.04.2016).



разгрузочного дня или же конкретных вкусов по отдельности. Программа составлена так, что баланс калорийности, жиров, белков и углеводов не дает покупателям чувствовать голод в течение дня, а особенно вечером. Заказ наборов осуществляется на сайте, оплата осуществляется по карте, и впоследствии наборы доставляются курьером на дом<sup>79</sup>.

Данная бизнес-модель (наборы соков и смузи для детокса) получила широкое распространение в последние годы, однако на сегодняшний день представлена лишь региональными игроками, которые осуществляют доставку заказов в пределах города. Стоит также отметить, что срок годности смузи и соков, предлагаемых в рамках таких программ составляет 48-72 часа.

Для сопоставления между собой ключевых игроков, представляющих разные форматы на рынке функциональных напитков была составлена сводная таблица, в которой принимаются во внимание такие критерии сравнения, как тип продукта и ассортиментный ряд, территория присутствия и каналы распределения, а также стоимость продукции, срок хранения, сильные и слабые стороны. Результаты проведенного анализа представлены в Таблице 5.

**Таблица 5 Сравнение основных игроков на рынке функциональных напитков**

Параметр сравнения	Название компании				
	<i>Innocent</i>	<i>Be True</i>	<i>Vitajoice</i>	<i>Fitoguru</i>	<i>Ничего лишнего</i>
Тип выпускаемой продукции	Смузи и премиальные соки	Смузи и премиальные соки	Свежевыжатые соки, смузи, коктейли (изготавливаются в месте продажи)	Фитомиксы	Детокс-наборы (бутилированные соки, смузи, миндальное молоко, вода)
Количество ассортиментных позиций	5	9	Более 40	6	10
Каналы распределения	Супермаркеты, гипермаркеты, кафе	Супермаркеты, гипермаркеты, кофейни, запра-вочные станции, заказ по телефону, через WhatsApp	Торговые центры	Заказ онлайн через сайт, супермаркеты, аптеки, бизнес-центры,	Заказ онлайн через сайт, Viber, WhatsApp, sms или по телефону

<sup>79</sup> Официальный сайт компании «Ничего Лишнего» [Электронный ресурс] // Nilishnego.ru. — 2016. — Режим доступа: <http://nilishnego.ru/> (дата обращения: 10.04.2016).

Параметр сравнения	Название компании				
	<i>Innocent</i>	<i>Be True</i>	<i>Vitajoice</i>	<i>Fitoguru</i>	<i>Ничего лишнего</i>
Территория присутствия	Москва	Москва, Санкт-Петербург	Москва, Санкт-Петербург, Рязань, Нижний Новгород, Воронеж, Пенза, Красноярск, Уфа, Екатеринбург, Оренбург, Казань, Волгоград	Москва, Санкт-Петербург	Москва
Стоимость продукции	Зависит от канала распределения (в среднем – 249 рублей за 250 мл)	Зависит от канала распределения (в среднем – около 200 рублей за 250 мл), при заказе + доставка – 300 рублей	Зависит от типа продукта и объема (цены в пределах 150-400 рублей за стаканчик)	Зависит от канала распределения (в среднем - около 100 рублей за 250 мл)	300 рублей за бутылочку объемом 330 мл, 1950 рублей за набор из 10 напитков + доставка (350 рублей)
Срок хранения	1 месяц	20 дней	48 часов	1 месяц	72 часа
Преимущества	Натуральные компоненты в составе, более долгий срок хранения, сильный международный бренд	Натуральность состава, более широкая география продаж, собственное производство в России	Предоставление индивидуально изготовленного свежего продукта, география продаж охватывает 13 городов	Множество каналов распределения менее сложные условия хранения, долгий срок годности	Возможность приобрести набор напитков для сбалансированного детокса, натуральность ингредиентов
Недостатки	Узкая представленность, невысокая популярность бренда в России, сложная логистика	Более короткий срок хранения, чем у Innocent, сложные условия хранения	Ограниченность в типе канала продажи, короткий срок хранения готового продукта, сложность его транспортировки	Присутствие в составе сахаров, отсутствие свежих фруктов и овощей	Узкий географический охват, лишь один канал распределения, короткий срок хранения, относительно высокая цена

Составлено по материалам сайтов: [Innocentdrinks.ru](http://Innocentdrinks.ru), [Be-true.ru](http://Be-true.ru), [Vitajoice.ru](http://Vitajoice.ru), [Fitoguru.com](http://Fitoguru.com), [Nilishnego.ru](http://Nilishnego.ru)

## 2.7. Анализ поведения потребителей на рынке функциональных напитков

Изучение поведения потребителей является необходимым основанием для разработки маркетинговой стратегии компании Innocent, позволяя выделить сегменты целевого рынка и впоследствии выбрать среди них те, которые будут наиболее привлекательными и перспективными с точки зрения покупательского потенциала и темпов роста.

При этом, как было отмечено в Главе 1, важным является не только изучение тенденций, имеющих место на рынке функциональных напитков, способов влияния на потребителей, но и понимание логики процесса принятия решения о приобретении. В данной работе анализ поведения потребителей будет проведен с помощью вторичных (аналитические отчеты, статистические данные) и первичных данных (результаты глубинных интервью и онлайн-опроса) источников с последующим формированием сегментов целевого рынка с учетом таких критериев, как образ жизни, уровень доходов, интенсивность потребления и отношение к товару.

На сегодняшний день в связи со стадией раннего роста категории функциональных напитков и синтетического характера ее выделения отсутствуют опубликованные исследования потребительского поведения на данном рынке, поэтому в данной работе агрегируется информация о поведении потребителей на смежных рынках — рынках продуктов здорового питания и зарубежных рынках смузи.

Основными тенденциями потребительского поведения на рынке продуктов здорового питания, в частности, в категории функциональных напитков в России является, во-первых, усиление и распространение интереса к данному типу товаров в особенности, в больших городах, что связано с ростом располагаемого дохода российских потребителей. Несмотря на сложную экономическую ситуацию, в стране наблюдается постоянный рост стремления к покупке качественных товаров, полезных для здоровья и внимания к собственному рациону. В 2015 году лидирующими географическими объектами, в которых наблюдалось наиболее сильное развитие продаж товаров, позиционирующих себя как здоровые или органические, являются Москва и Санкт-Петербург, что связано с высоким стандартом уровня жизни в данных городах<sup>80</sup>.

Рост интереса к здоровому питанию у российского потребителя также связан с увеличением угрозы распространения сердечных заболеваний и ожирения, что стало серьезным стимулом для пересмотра собственного образа жизни. В частности, российские потребители начали более тщательно следить за собственным весом и рационом питания,

---

<sup>80</sup> Fresh Food in Russia [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 24.03.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.04.2016).

происхождением ингредиентов, входящих в состав употребляемых ими блюд. Более того, число социальных инициатив со стороны государства, направленных на распространение осведомлённости о проблеме ожирения и обучение граждан принципам сбалансированного рациона питания, значительно выросло за последние годы. Это результировало в популяризации здорового образа жизни и изменении поведения россиян: так, в период с 2013 года число россиян, которые регулярно выполняли физические упражнения, выросло на 40% и насчитывает более 30% общего населения. Также стоит отметить изменение в поведении более молодого населения, для которого здоровый образ жизни стал модным трендом, и это привело к увеличению посещаемости фитнес-клубов, распространению принципов здорового питания и ведению активных хобби<sup>81</sup>.

Еще одной особенностью в поведении российского потребителя функциональных напитков является подверженность влиянию трендов стран Запада, что является одним из драйверов роста интереса к категории полезных для здоровья продуктов, которая получила повсеместное распространение в Европе и Северной Америке, став элементом повседневного рациона потребителей. Вследствие этого россияне становятся более заинтересованными в поддержании здорового образа жизни, отказываясь от вредных привычек.

Таким образом, рассмотренные выше паттерны поведения российских потребителей можно разделить на 4 группы драйверов, которые будут оказывать наиболее сильное влияние на развитие рынка функциональных напитков и поэтому должны быть приняты во внимание при разработке маркетинговой стратегии компании Innocent. Данные драйверы и потребительская реакция на них отображены в Таблице 6.

*Таблица 6 Особенности поведения потребителей функциональных напитков*

<b>Драйвер потребительского поведения</b>	<b>Ответная реакция потребителя</b>
1. Популяризация здорового образа жизни в массовой культуре	Стремление благотворно повлиять на состояние здоровья как мотив к приобретению функциональных напитков
2. Распространение осведомленности об угрозе ожирения и сердечных заболеваний за счет проведения социальных инициатив	Более внимательное отношение к составлению рациона питания, составу употребляемых продуктов питания и входящих в них ингредиентов

<sup>81</sup> Health and Wellness in Russia [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 20.04.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 21.04.2016).

Драйвер потребительского поведения	Ответная реакция потребителя
3. Постепенное улучшение стандартов уровня жизни в крупных городах	Рост стремления к покупке качественных товаров, полезных для здоровья, имеющих добавленную ценность, позиционирующих себя как органические (самый высокий рост продаж товаров данной категории наблюдается в Москве и Санкт-Петербурге как в наиболее развитых регионах)
4. Подверженность и положительное отношение к культуре питания европейских и североамериканских стран	Функциональные напитки, популяризованные в Европе, становятся трендовыми и в России, завоёвывая интерес и благоприятное отношение у отечественного потребителя

Составлено по материалам отчётов Euromonitor International

### **2.7.1. Особенности поведения потребителя функциональных напитков в процессе принятия решения о покупке**

Процесс принятия решения о покупке состоит из 5-ти последовательных стадий, которые затрагивают аспекты поведения потребителя до непосредственного взаимодействия с приобретаемым продуктом, во время совершения покупки и после использования приобретенного товара. Очевидно, что поведение потребителя на каждой предыдущей стадии оказывает влияние на исход последующей, поэтому для получения сведений об особенностях потребителя на рынке функциональных напитков и выделения сегментов целевого рынка будет важным провести последовательный анализ по всем стадиям модели процесса покупки, обозначенных ранее в Главе 1.

#### **Стадия 1 – Осознание проблемы**

На стадии осознания проблемы потребитель ощущает разрыв между текущим и желаемым состоянием, стремясь удовлетворить потребность, вызванную внешними или внутренними факторами. В основании данной потребности может лежать как положительная, так и отрицательная мотивация. В случае функциональных напитков потребности, возникающие у потенциального покупателя, могут быть определены, как «потребность в поддержании здорового образа жизни», «потребность в получении полезных микроэлементов», «потребность в профилактике заболеваний», «потребность в поддержании оптимального веса», «потребность в очищении организма» (особенно актуально для детокс-наборов). Принимая во внимание тот факт, что функциональные напитки являются растущим и относительно новым сегментом на рынке прохладительных напитков, можно предположить, что у определенных групп потребителей возникнут

специфические потребности, например, «потребность в принадлежности к современной западной культуре», «потребность не отставать от тенденций пищевой индустрии», «потребность попробовать что-то необычное и инновационное».

### **Стадия 2 – Поиск информации**

Ощувив потребность в приобретении функционального напитка, потребитель начинает искать дополнительную информацию о данном продукте. При этом в зависимости от интенсивности интереса к продукту выделяют два уровня поиска – умеренный и активный. Умеренный поиск характеризуется ростом восприимчивости потребителя к информации о товаре, в то время как активный поиск подразумевает то, что потребитель начинает предпринимать самостоятельные действия для получения информации о товаре. Важной задачей является идентификация тех источников, которые будут использоваться потребителем в качестве каналов получения информации. Среди таковых принято выделять 4 группы: личные (семья, друзья, знакомые, коллеги), коммерческие (реклама, торговые представители), общественные (СМИ, форумы, социальные сети) и эмпирические (личный опыт, испытания)<sup>82</sup>.

На рынке функциональных напитков важную роль будут играть общественные источники, поскольку идея распространения здорового образа жизни и употребления в рацион полезных продуктов питания стала приоритетной социально-общественной задачей и пропагандируется на государственном уровне. Более того, информационная революция и повсеместное распространение пользования Интернет привело к тому, что данная технология стала основным источником получения информации для многих социальных классов. Тем не менее, нельзя недооценить важность эмпирических источников (таких, как внутренний поиск или личный опыт), поскольку решение о переходе на здоровый образ жизни носит осознанный характер и окончательное решение об устойчивом следовании данным принципами принимается самим индивидом.

### **Стадия 3 – Оценка вариантов**

На этапе оценки вариантов потребитель выделяет те свойства продуктов, которые важны для него в продукте, который он намеревается приобрести, и проводит упорядочение альтернатив в зависимости от тех свойств продукта, которые являются для него наиболее ценными. Например, при выборе функционального напитка (или продукта) в качестве значимых свойств могут быть выделены отсутствие в составе красителей и подсластителей, наличие определенных эффективных компонентов, срок хранения, цена,

---

<sup>82</sup> Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — С. 257.

удобство упаковки. Тот продукт, который по шкале внутренних ценностей будет наиболее высоко оценен потребителем, вызовет наибольшее намерение приобрести его.

#### **Стадия 4 – Решение о покупке**

На четвертом этапе рассматриваемой модели происходит переход от намерения купить конкретный продукт до собственно покупки. На стадии данной покупки имеет место влияние двух факторов, которые могут внести изменения в конечном выборе приобретаемого продукта. Во-первых, это отношение к покупке других людей, которое может быть как негативным, так и позитивным. При этом окончательное решение о покупке будет зависеть от степени влиятельности источника и от индивидуальной подверженности индивида чужому мнению. Второй фактор, который может изменить намерение потребителя – это непредвиденные обстоятельства, например, отсутствие конкретного вкуса или объема продукта в наличии.

#### **Стадия 5 – Реакция на покупку**

Наконец, на этапе реакции на покупку потребитель производит оценку правильности сделанного им выбора. Общая положительная оценка усиливает приверженность к данному товару, негативная ослабляет интерес к нему. Неудовлетворенность потребителя купленным товаром приводит к более активному поиску информации при следующей покупке и зачастую отказу от использования товаров и услуг, входящих в данный стандарт потребления. Данный фактор компаниям-производителям необходимо учитывать в обязательном порядке, так как зачастую отношение к стандарту потребления и всем входящим в него товарам и услугам формируется у потребителя по результатам использования лишь одной или нескольких его составляющих. На рынке функциональных напитков оценка правильности сделанного выбора затрудняется тем фактом, что эффект, который обещан производителем (тонизирование организма, укрепление иммунитета, обогащение организма необходимыми микроэлементами) является неявным и накопительным, проявляясь в течение употребления продукта в течение продолжительного периода времени. Поэтому, учитывая высокую стоимость функциональных напитков, потребитель может испытывать негативный эффект когнитивного диссонанса, который необходимо минимизировать (например, за счет создания привлекательных вкусовых качеств продукта, транслирования сообщения о том, какие именно позитивные результаты были получены от употребления одной единицы товара).

## **Выводы**

В рамках проведенного анализа рынка была, во первых, обозначена его структура и границы с рассмотрением конкуренции между игроками в отрасли на трех уровнях – марочном, товарном и косвенном. Стоит отметить, что в связи со стадией раннего роста категории функциональных напитков в России и, в частности, такого продукта, как смузи, вопрос выделения границ рынка является дискуссионным и в данной работе был основан на критерии искомых выгод от употребления продукта. Это, впрочем, не отрицает наличия альтернативных подходов к выделению рынка продуктов, в состав которого будет входит смузи.

Далее, был проведен анализ четырех групп макроэкономических факторов, которые будут оказывать влияние на рынок. Так, среди политических детерминант внешней среды были выделены санкционные ограничения, в частности, продуктовое эмбарго, коснувшееся сопряженных с производством смузи продуктов. Экономические факторы включают в себя значительный рост цен и инфляции, которая, тем не менее, постепенно замедляется; также имеет место спад промышленного производства, ухудшение инвестиционного климата и вместе с тем продвижение политики импортозамещения. Социальные тренды состоят в постепенном увеличении населения страны, несбалансированности половозрастной структуры и перераспределение бюджета в пользу базовых товаров. Наконец, к технологическим факторам относится рост проникновения сети Интернет и мобильных девайсов, используемых на всех стадиях покупательского процесса, а также внедрение инновационных технологий непосредственно в процесс производства функциональных напитков.

Среди наиболее значимых сил конкуренции в рамках соответствующего анализа были выделены рыночная власть поставщиков и покупателей, а также конкуренция внутри отрасли. Текущее состояние отрасли характеризуется стабильной положительной динамикой роста, появлением новых игроков и перехватом части рыночной доли у менее успешного сегмента прохладительных напитков — сегмента соков и нектаров, который стал наиболее уязвимым к экономическому кризису. Тем не менее, несмотря на продолжительный рост, сегмент функциональных напитков является нишевым по отношению к традиционным прохладительным напиткам. К факторам успеха компаний на данном рынке были причислены долгосрочные партнерские отношения с поставщиками, использование инновационных ингредиентов и технологий, а также представленность продукта в различных типах каналов дистрибуции для максимизации охвата целевого рынка.



Анализ компании Innocent и ее ближайших конкурентов показал, что у фирмы существует ряд конкурентных преимуществ по сравнению с ними, которые необходимо транслировать на российском рынке в рамках формирования стратегии конкурентного позиционирования. Несмотря на сегментированность и отсутствие явного лидера в категории функциональных напитков, среди компаний-конкурентов существуют те, которые стали пионерами в отрасли или же представили новую бизнес-модель (например, в случае с детокс-наборами), поэтому будет важным учесть этот конкурентный вызов при разработке маркетинговой стратегии.

Наконец, анализ поведения потребителей на рынке функциональных напитков при помощи вторичных источников показал, что мотивом к росту интереса к данной категории служит рост стремления к покупке полезных для здоровья товаров, а также минимизация угрозы возникновения заболеваний. Также стоит отметить более тщательное внимание к собственному здоровью и подверженность российского покупателя влиянию стран Запада при принятии решения о покупке. Важно также учитывать необходимость минимизации эффекта когнитивного диссонанса, который может возникнуть вследствие высокой цены на продукт и неявного, кумулятивного результата от употребления функциональных напитков.

## **Глава 3. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПИТКОВ И ФОРМУЛИРОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ КОМПАНИИ**

### **3.1. Анализ глубинных интервью**

Для получения качественной информации о поведении потребителей на рынке функциональных напитков, их степени осведомленности к такому продукту, как смузи, его восприятию и отношению к бренду Innocent, был составлен гайд глубинного интервью, представленный в Приложении 1 и состоящий из 6 смысловых блоков, каждый из которых включал в себя определенные группы вопросов, получение и анализ ответов на которые будут использованы для формирования рекомендаций по разработке STP-стратегии компании Innocent и послужат вспомогательными при принятии решения об инструментах маркетинг-микса. Было проведено 15 интервью с 6-ю представителями мужского пола и 11-ю представительницами женского пола в возрасте от 17 до 55 лет, проживающих в городах Москва и Санкт-Петербург.

В ходе интервью респондентам сначала задавались вопросы об их повседневных активностях и досуге, а также магазинах, которые они посещают и их отношению к здоровому образу жизни. Далее, было важно узнать, знакомы ли покупатели с таким продуктом, как смузи и тем, как они его воспринимают. Также, в рамках интервью было важно узнать, какова ситуация потребления смузи и частота потребления, а также то, какие продукты респонденты считают альтернативой данному напитку. Наконец, был задан блок вопросов, в которых опрашиваемый мог внести свои предложения о вкусовой гамме смузи, которую он хотел бы видеть в продаже и по какой цене он был бы готов осуществить покупку смузи (оптимальная и максимальная цена).

По результатам опроса были получены следующие инсайты. Во-первых, респонденты в большинстве своем стараются прикладывать посильные усилия по ведению здорового образа жизни, но на практике это осуществляется разными методами. Так, одна из респондентов поделилась с нами следующим: *«Примерно год назад я стала больше внимания уделять здоровому образу жизни, записалась в спортзал и бассейн, стала контролировать белки, жиры и углеводы, которые я потребляю. Конечно, когда у меня спокойная, размеренная жизнь и есть время готовить, то я убираю из рациона весь фастфуд и мучное, но вот когда времени не хватает и приближаются дедлайны, я срываюсь на бесполезную еду. Несмотря на то, что я ем овощи и фрукты, включать их в рацион не всегда получается, потому что цены расстраивают»*. Одним из паттернов здорового поведения является изучение состава того продукта, покупка которого планируется респондентом.

Говоря об отношении к категории смузи, стоит отметить, что среди респондентов наблюдается взаимосвязь между возрастом и степенью осведомленности о данном продукте. Так, у наиболее молодых респондентов ( в возрасте 17-25 лет) имеется четкое понимание о том, что такое смузи, в то время как среди более возрастных респондентов лишь один человек смог ответить на вопрос о том, что такое смузи (что, вполне вероятно, связано, с увлечением опрашиваемого тенденциями здорового питания. Ассоциации, которые вызывает смузи, являются положительными, например: *«продукт без консервантов», «что-то здоровое, натуральное, органическое», «модный стильный напиток», «солнце, лето, свежие фрукты»*. Многие впервые попробовали смузи за рубежом, а среди тех, кто знаком с брендом Innocent, абсолютно все указали, что видели его на иностранных рынках (несмотря на то, что продукт есть и в России).

Потребление смузи осуществляется преимущественно в качестве здорового перекуса. В качестве альтернатив были отмечены свежевыжатые соки, фруктовые пюре, орехи и свежие фрукты, йогурты с пребиотиками. Ни один из респондентов не указал, что станет потреблять смузи в качестве средства утоления жажды, что свидетельствует о правильности подхода к обоснованию границ рынка.

Среди основных барьеров, которые существуют к употреблению смузи более часто, является отсутствие смузи в розничной продаже: *«Я не видел смузи в магазинах, где обычно покупаю продукты, если бы они продавались в таком месте, то я стал бы их приобретать»*. Тем самым, можно заключить, что, несмотря на наличие желания приобрести смузи, потребитель попросту не может приобрести товар в связи с его непредставленностью в магазинах. Говоря же о факторах, препятствующих более частому употреблению продукта у тех, кто готовит смузи самостоятельно, к ним в первую очередь относятся дополнительные финансовые и временные затраты, а также относительная сложность процедур, сопровождающих данный процесс (необходимость приобретать и хранить замороженные фрукты, покупка и использование блендера, сложность в последующем хранении готового продукта, необходимость мыть использованную посуду и блендер).

Наконец, среди рекомендаций по местам и формам продажи смузи, можно отметить, что сразу несколько респондентов хотели бы видеть смузи в продаже в вендинговых автоматах на работе и учебе, а также иметь возможность приобретать набор смузи с разными вкусами, чтобы впоследствии брать бутылочки с собой по отдельности в качестве перекуса. Формат упаковки также имеет значение при определении детерминант процесса покупки: смузи объемом 250 мл воспринимается как небольшая порция для того, чтобы употреблять ее вне дома, в качестве быстрого и удобного перекуса, такой продукт

респонденты изъявили желание приобретать в магазинах, расположенных неподалеку, в вендинговых автоматах и точках общественного питания. С другой стороны, упаковка смузи объемом 750 мл будет приобретена для домашнего употребления на протяжении нескольких дней, ее покупка будет осуществляться в крупных супер- и гипермаркетах в рамках еженедельной крупномасштабной закупки продуктов питания.

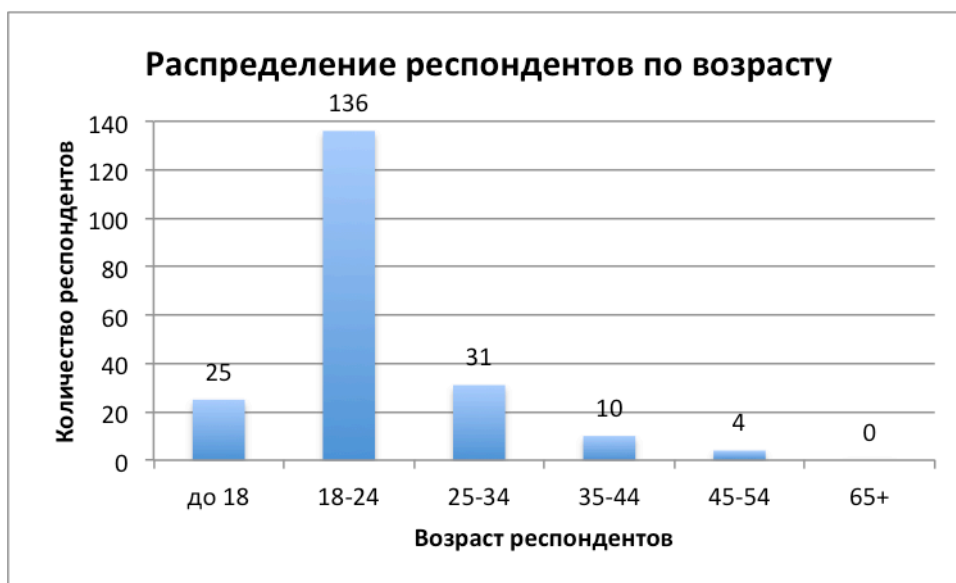
### **3.2. Анализ результатов онлайн-опроса**

Для сбора количественной информации о поведении потребителей на рынке функциональных напитков был разработан и распространен через сеть Интернет текст структурированной анкеты, направленной на получение информации о таких аспектах поведения потребителей функциональных напитков, как их образ жизни, отношение к собственному здоровью, здоровому питанию, в частности, категории функциональных напитков. Помимо этого, был оценен уровень осведомленности целевой аудитории о таком продукте, как смузи, их отношению к нему и паттернах потребления. Также были заданы вопросы непосредственно о бренде Innocent и его восприятии респондентами. Наконец, принимая во внимание важность социально-ответственного маркетинга в тренде позиционирования компании Innocent, была проанализирована информация об отношении опрашиваемых к социально-ответственным компаниям. Анализ результатов анкеты проходил с использованием средств описательной статистики, а также с использованием процессора IBM SPSS Statistics, с помощью которого были последовательно проведены факторный, регрессионный и кластерный виды анализов. Выбор данного инструментария обусловлен задачами, поставленными в работе, в частности, исследования поведения потребителей функциональных напитков, выделения факторов, обуславливающих регулярность потребления и измерения силы их воздействия. С помощью кластерного же анализа была решена задача проведения сегментирования, которое стало отправной точкой при разработке рекомендаций касательно маркетинговой стратегии.

#### **3.2.1 Описательная статистика**

В опросе приняло участие 206 респондентов всех возрастных групп за исключением населения в возрасте старше 65 лет (с возрастным распределением можно ознакомиться на Рисунке 10) со значительным превалированием молодежи в возрасте 18-24 года, среди которых 26% (54 человека) — представители мужского пола, а 74% (152 человека) - женского. География проживания респондентов характеризуется преимущественно Санкт-Петербургом (68%) и Москвой (11%), оставшиеся же 21% приходятся на регионы Российской Федерации (среди городов были отмечены такие, как Калуга, Челябинск, Киров, Тольятти, Ливны, Великий Новгород, Одинцово, Тюмень). Тем

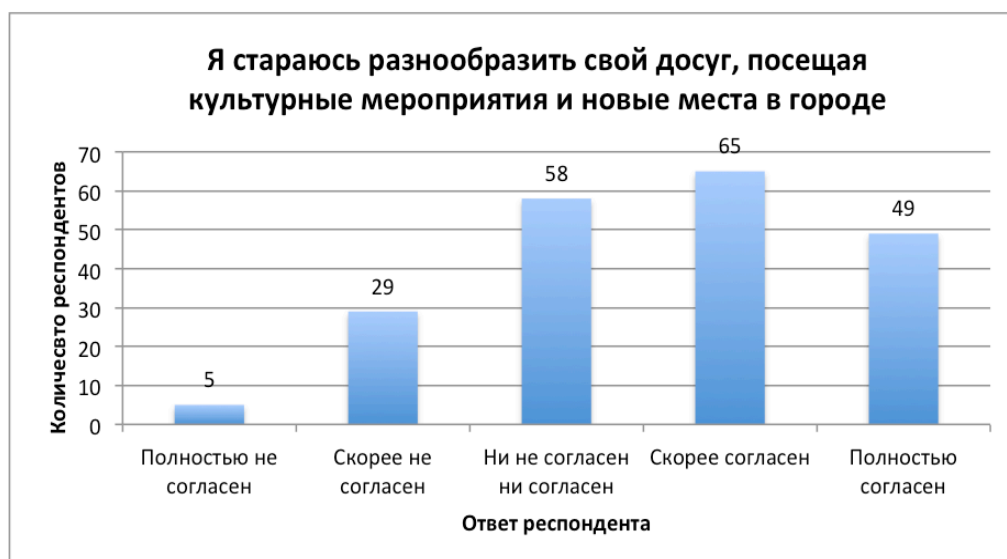
самым, можно сказать, что несбалансированность возрастной, половой и географической структуры выборки является определенным ограничением исследования.



**Рисунок 10** Возрастной состав респондентов

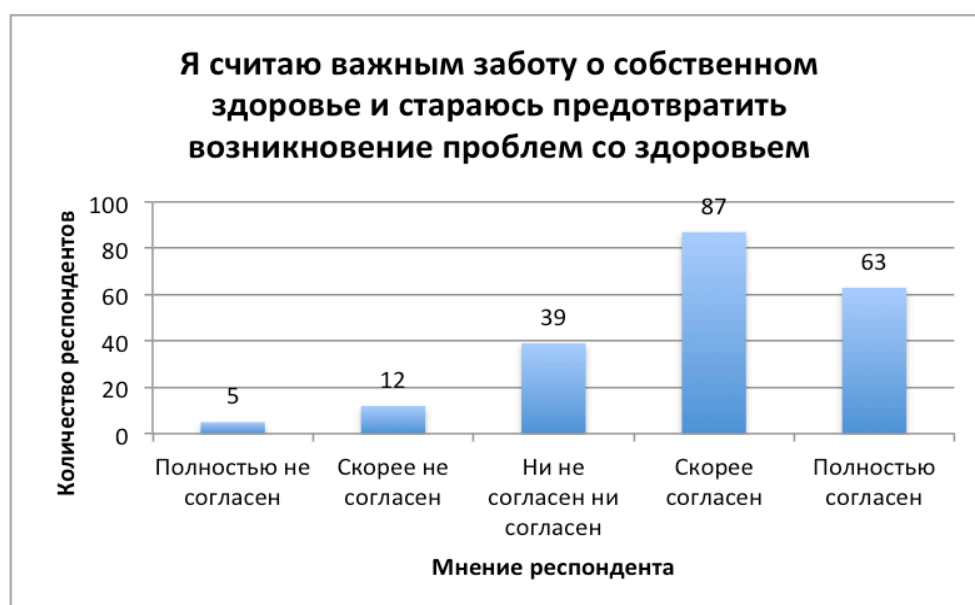
Составлено по результатам проведённого онлайн-опроса

Опрашиваемым предлагалось в первую очередь оценить свой образ жизни в зависимости от его насыщенности и активности, а также стремления разнообразить его новыми видами досуга и новыми привычками (результаты представлены на Рисунке 11). Также было важно узнать, насколько сильно волнует респондентов забота о собственном здоровье и факт осуществления ими физических нагрузок. В результате было выявлено, что большинство респондентов (примерно 55% на этот вопрос ответили «скорее согласен» и «полностью согласен») действительно стараются вести активный образ жизни и наполнять свой досуг новыми видами деятельности. Также высок процент респондентов, считающих важными заботу о собственном здоровье (что отражено на Рисунке 12) и предпринимающих попытки предотвращения возникновения сопряженных проблем (73% опрошенных на этот вопрос ответили «скорее согласен» и «полностью согласен»). Тем не менее, регулярные физические нагрузки присутствуют в жизни далеко не всех респондентов (лишь 22% полностью согласны с этим утверждением), зато велик процент тех, кто хотел бы вести здоровый образ жизни, но им на это не хватает времени (69% опрошенных на этот вопрос ответили «скорее согласен» и «полностью согласен»).



*Рисунок 11 Особенности образа жизни респондентов*

Составлено по результатам проведённого онлайн-опроса



*Рисунок 12 Отношение респондентов к собственному здоровью*

Составлено по результатам проведённого онлайн-опроса

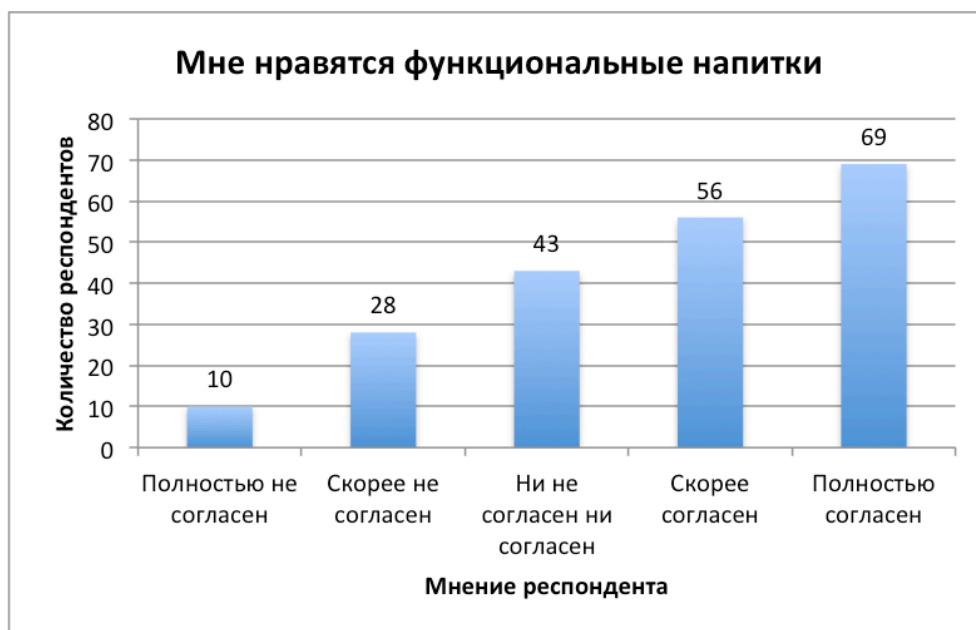
Далее опрашиваемым был предложен блок вопросов об отношении к здоровому питанию и функциональным напиткам питания в частности. Здесь можно отметить, что не у всех респондентов имеется представление о предложении функциональных продуктов (лишь треть респондентов полностью осведомлены об ассортименте данных товаров на российском рынке), зато информацию о появлении таковых они воспринимают с интересом (57% респондентов утвердительно ответили на данный вопрос). В целом отношение к здоровым продуктам питания и функциональным напиткам положительное, причем с большей уверенностью респонденты заявляют именно о привязанности к

здоровым продуктам питания в целом по сравнению с таковой к функциональным напиткам (Рисунки 13 и 14).



*Рисунок 13* Отношение респондентов к здоровым продуктам питания

Составлено по результатам проведённого онлайн-опроса



*Рисунок 14* Отношение респондентов к функциональным напиткам

Составлено по результатам проведённого онлайн-опроса

В следующем блоке вопросов, относящемся непосредственно к паттернам поведения во время выбора продуктов питания и совершения процесса покупки, было выявлено, что значительная часть респондентов употребляет полезные продукты питания

на регулярной основе (70% опрошиваемых), обращает внимание на состав приобретаемых продуктов (68% респондентов). Более того, для 72% респондентов действительно важно, чтобы продукты, употребляемые ими, оказывали положительное влияние на здоровье. Тем самым, результаты опроса подтвердили наличие спроса на полезные продукты питания и рост стремления к заботе о собственном здоровье российского потребителя. Следовательно, на сегодняшний день на отечественном рынке действительно существует благоприятная возможность для развития категории полезных продуктов питания, в частности, смузи.

В ходе опроса было также выявлено, что почти все респонденты (93%) знают, что такое смузи и 100% тех, кто не знает, но ознакомился с описанием и фотографией напитка, изъявил желание его попробовать. Среди тех, кто непосредственно потребляет смузи также отмечается высокая удовлетворенность продуктом (92% тех, кто пробовал смузи, ответил, что напиток им понравился). Касательно характеристик смузи, подавляющее большинство респондентов (87%) ответило, что считает данный напиток полезным для здоровья продуктом питания.

Приобретение смузи осуществляется в основном в кафе и ресторанах (38% респондентов выбрали данный вариант) и джус-барах (14% респондентов ответили таким образом). Самый же частый ответ — это самостоятельное изготовление смузи — его отметили около 70% опрошиваемых. В качестве альтернативы смузи опрошенные рассматривают фруктовое пюре, йогурты с пребиотиками, детокс-напитки, функциональные тоники, а также свежие фрукты.

Частота потребления смузи зависит от сезона (26% отметили, что предпочитают пить смузи в теплое время года). Также, значительная часть респондентов (13%) приобретает смузи лишь раз в год или реже, а доля тех, кто пьет смузи раз в неделю, также составила 13%. При этом подавляющее большинство (83%) опрошиваемых признается, что они хотели бы пить смузи чаще.

Мотивами к употреблению смузи служат для большинства респондентов (87%) его вкусовые качества, в то время как о пользе для здоровья и внесении разнообразия в свой рацион питания заявляет сравнительно меньшее число прошедших опрос (38% и 36% соответственно). Иные мотивы представлены на Рисунке 15.

Важнейшим критерием при выборе смузи является натуральность состава (для более чем 94% опрошенных), далее следуют цена (72% ответивших выбрали данную опцию), дизайн упаковки и внешний вид (49% респондентов), репутация компании и страна-производитель (58% опрошенных) и наличие в составе инновационных и полезных компонентов (53% респондентов).





**Рисунок 15** Мотивы к употреблению смузи

Составлено по результатам проведённого онлайн-опроса

Тем не менее, на пути к более частому употреблению смузи у потребителей стоят несколько барьеров. В рамках исследования было выявлено 5 типов таких — ценовая недоступность, отсутствие представленности смузи в продаже, неудовлетворенность ассортиментом, небольшой срок хранения и недоверие производителям смузи. Основными барьерами к более частой покупке смузи является его высокая стоимость (так ответили 64% опрошенных) и отсутствие достаточного предложения смузи на российском рынке (51%). При этом наименее восприимчивыми опрошенные оказались к такому барьеру, как короткий срок хранения (лишь 4% респондентов считают данный фактор препятствием к более частому употреблению смузи).

Наконец, среди опрошенных лишь 15% тех, кто пробовал смузи, знает о такой марке, как Innocent. При этом тем, кто пробовал ее продукцию, в большинстве своём (85%) остался доволен результатом от употребления данного продукта. Среди прочих названных марок смузи фигурировали такие, как Be True, 365 detox, Укроп, Drink me detox, Tropicana, Zumex. При выборе же конкретной марки смузи для осуществления покупки респонденты руководствуются в первую очередь собственным опытом и мнением (78%), мнением друзей, родственников и знакомых (51%), отзывами и рекомендациями экспертов и известных людей (40%).

### 3.2.2 Обработка данных исследования в процессоре IBM SPSS Statistics

Для анализа полученных данных на более глубоком уровне и дальнейшей разработки модели сегментирования целевого рынка была проведена обработка

результатов количественного исследования потребительского поведения на рынке функциональных напитков при помощи процессора IBM SPSS Statistics. В частности, был проведен факторный анализ, который позволил выделить группы факторов, которые будут влиять на осуществление покупки функциональных напитков. Далее, была построена регрессионная модель, объясняющая силу влияния каждого из факторов на осуществление покупки. Наконец, при помощи кластерного анализа были выделены отдельные группы (сегменты) потребителей на рынке функциональных напитков России.

На первом этапе исследования в SPSS Statistics было важным определить структуру взаимосвязи между независимыми переменными, которые влияют на решение о покупке функциональных напитков у российского потребителя, а также объединить данные переменные в несколько групп (факторов)<sup>83</sup>. В данном случае факторами при проведении анализа выступили представленные в анкете вопросы, направленные на получение информации о психографических и поведенческих особенностях представителей целевого рынка. В первую очередь было необходимо проверить целесообразность проведения данного типа анализа, что осуществляется за счет проверки следующих условий: наличие корреляций между переменными (если между всеми переменными коэффициент корреляции менее, чем 0,3, то факторный анализ осуществляться не может), значимость критерия сферичности Бартлетта (Bartlett's Test of Sphericity) и адекватность выборки по критерию Кайзера-Мейера-Олкина (Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy)<sup>84</sup>. На Рисунке 16 представлены результаты проведенной предварительной проверки о целесообразности проведения факторного анализа (корреляционная матрица ввиду своей объемности представлена в Приложении 3). Так, было отмечено, что существуют переменные, чья корреляция превышает пороговое значение 0,3. Более того, в соответствии с полученными значениями критерия сферичности Бартлетта (приближенное значение статистики = 1555 со 153 степенями свободы, она является значимой на уровне 0,05) следует отклонить нулевую гипотезу о единичности корреляционной матрицы. Значение статистики Кайзера-Мейера-Олкина (0,848) высокое (минимальное допустимое значение данного показателя для признания проведения анализа целесообразным — 0,5)<sup>85</sup>, следовательно факторный анализ является приемлемым методом для анализа корреляционной матрицы.

---

<sup>83</sup> Главные компоненты и факторный анализ [Электронный ресурс] // Statsoft.ru — Режим доступа: <http://www.statsoft.ru/home/textbook/modules/stfacan.html> (дата обращения: 21.04.2016).

<sup>84</sup> Наследов, А.Д. IBM SPSS Statistics и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. / А. Д. Наследов — Питер, 2013. — С. 261-267. 416 с.

<sup>85</sup> Гусев, А.Н. Измерение в психологии: общий психологический практикум [Электронный ресурс]. / А. Н. Гусев, Ч. А. Измайлов, М. Б. Михалевская // Педагогическая библиотека. — М.: Смысл.— 1998.—Режим доступа: [http://pedlib.ru/books.php?part=Books&dir=5/0225&num\\_page=158](http://pedlib.ru/books.php?part=Books&dir=5/0225&num_page=158) (дата обращения 21.05.2016).

### КМО и критерий Бартлетта

Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,848
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	1555,810
	ст.св.	153
	Значимость	,000

*Рисунок 16* Результаты проверки КМО и критерия Бартлетта

Составлено по результатам анализа в IBM SPSS Statistics

В качестве метода проведения факторного анализа был выбран метод главных компонент, который позволяет определить минимальное число факторов, вклад которых в дисперсию данных является наибольшим (их, собственно, и называют главными компонентами). Так, было выделено 4 главные компоненты, которые объясняют 64% дисперсии (график объясненной совокупной дисперсии находится в Приложении 3). Для выделения и интерпретации факторов был использован метод вращения Варимакс<sup>86</sup>, в результате применения которого после поочередного исключения общностей были выделены 4 группы факторов, для которых впоследствии также была проведена проверка условий выполнения критериев адекватности Кайзера-Майера-Олкина и критерия сферичности Бартлетта. Данные факторы, с входящими в них переменными представлены в Таблице 7.

*Таблица 7.* Перечень факторов после исключения незначимых

Название фактора	Включенные в состав переменные	Проверка меры адекватности КМО и критерия Бартлетта										
1. Социально-ответственное потребление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мое отношение к компании улучшится, если я узнаю о ее социальных и экологических инициативах;</li> <li>Мне приятно приобретать товары социально-ответственных компаний;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="2">Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td> <td>,830</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Критерий сферичности Бартлетта</td> <td>Примерная Хи-квадрат</td> <td>444,723</td> </tr> <tr> <td>ст.св.</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Значимость</td> <td>,000</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">КМО &gt; 0,5</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,830	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	444,723	ст.св.	6	Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,830										
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	444,723										
	ст.св.	6										
	Значимость	,000										

86 Метод вращения Варимакс — ортогональный метод вращения, минимизирующий число переменных с высокими нагрузками на каждый фактор. — Вращение факторов для факторного анализа [Электронный ресурс] // Сайт IBM. — Режим доступа: [http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB\\_23.0.0/spss/base/idh\\_fact\\_rot.dita?lang=ru](http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB_23.0.0/spss/base/idh_fact_rot.dita?lang=ru) (дата обращения 21.05.2016).

Название фактора	Включенные в состав переменные	Проверка меры адекватности КМО и критерия Бартлетта										
1. Социально-ответственное потребление (продолжение)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Я переключусь на продукцию данной компании, узнав о проведении ей таких инициатив</li> <li>При прочих равных, я готов заплатить больше за продукт той компании, которая перечисляет часть средств на благотворительность или улучшение окружающей среды.</li> </ul>	<p align="center"><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td> <td></td> <td align="right">,830</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Критерий сферичности Бартлетта</td> <td>Примерная Хи-квадрат</td> <td align="right">444,723</td> </tr> <tr> <td>ст.св.</td> <td align="right">6</td> </tr> <tr> <td>Значимость</td> <td align="right">,000</td> </tr> </table> <p align="center">КМО &gt; 0,5</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,830	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	444,723	ст.св.	6	Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,830										
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	444,723										
	ст.св.	6										
	Значимость	,000										
2. Отношение к функциональным напиткам и осведомленность о них	<ul style="list-style-type: none"> <li>Я имею достаточное представление о существующих на российском рынке;</li> <li>функциональных напитках;</li> <li>Мне нравятся функциональные напитки;</li> <li>Я считаю смузи полезным продуктом питания.</li> </ul>	<p align="center"><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td> <td></td> <td align="right">,723</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Критерий сферичности Бартлетта</td> <td>Примерная Хи-квадрат</td> <td align="right">191,694</td> </tr> <tr> <td>ст.св.</td> <td align="right">6</td> </tr> <tr> <td>Значимость</td> <td align="right">,000</td> </tr> </table> <p align="center">КМО &gt; 0,5</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,723	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	191,694	ст.св.	6	Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,723										
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	191,694										
	ст.св.	6										
	Значимость	,000										
3. Здоровое питание	<ul style="list-style-type: none"> <li>В мой повседневный рацион питания входят полезные для здоровья продукты;</li> <li>При совершении покупок я обращаю внимание на состав приобретаемых товаров;</li> <li>Для меня важно, чтобы продукты, которые я употребляю, положительно влияли на мое здоровье.</li> </ul>	<p align="center"><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td> <td></td> <td align="right">,699</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Критерий сферичности Бартлетта</td> <td>Примерная Хи-квадрат</td> <td align="right">196,320</td> </tr> <tr> <td>ст.св.</td> <td align="right">3</td> </tr> <tr> <td>Значимость</td> <td align="right">,000</td> </tr> </table> <p align="center">КМО &gt; 0,5</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,699	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	196,320	ст.св.	3	Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,699										
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	196,320										
	ст.св.	3										
	Значимость	,000										
4. Новаторство, следование моде	<ul style="list-style-type: none"> <li>Я с интересом воспринимаю информацию о появлении новых продуктов питания, полезных для здоровья;</li> <li>Мне нравится пробовать новые функциональные напитки;</li> <li>Я стараюсь разнообразить свой досуг, посещая культурные мероприятия и новые места в городе.</li> </ul>	<p align="center"><b>КМО и критерий Бартлетта</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).</td> <td></td> <td align="right">,727</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Критерий сферичности Бартлетта</td> <td>Примерная Хи-квадрат</td> <td align="right">308,804</td> </tr> <tr> <td>ст.св.</td> <td align="right">3</td> </tr> <tr> <td>Значимость</td> <td align="right">,000</td> </tr> </table> <p align="center">КМО &gt; 0,5</p>	Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,727	Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	308,804	ст.св.	3	Значимость	,000
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,727										
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	308,804										
	ст.св.	3										
	Значимость	,000										

Составлено по результатам анализа в IBM SPSS Statistics

Далее, было важно проанализировать, в какой мере каждый из факторов влияет на приобретение функциональных напитков. При этом будут приняты во внимание такие функциональные характеристики, как валентность и сила влияния фактора на

осуществление покупки. Для этого была, во-первых, выбрана зависимая переменная («Я регулярно приобретаю функциональные напитки») и созданы 4 новые кумулятивные переменные, условно обозначенные, как CSR, Funct, Health и Fashion, рассчитанные как среднее значений ранее определенных переменных, входящих в факторы «Социально-ответственное потребление», «Отношение к функциональным напиткам и осведомленность о них», «Здоровое питание» и «Новаторство, следование моде» соответственно. В результате была построена модель, которая по результатам значений скорректированного коэффициента детерминации  $R^2 = 0,518$  (данное значение, будучи больше порогового 0,5, является достаточным, однако оно не столь высоко, что свидетельствует о наличии иных, неучтенных в модели переменных) и нормальности распределения дает обоснования признать модель значимой (данные анализ ANOVA, диагностику коллинеарности и графики остатков, рассеяния и частной регрессии представлены в Приложении 3). На Рисунках 17 и 18 представлены сводка для модели и коэффициенты для константы и переменных.

### Сводка для модели<sup>b</sup>

Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки
1	,720 <sup>a</sup>	,518	,508	,882

а. Предикторы: (константа), Fashion, CSR, Health, Funct

б. Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки

**Рисунок 17** Сводные данные для модели линейной регрессии

Составлено по результатам анализа в IBM SPSS Statistics

### Коэффициенты<sup>a</sup>

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Значимость	Статистика коллинеарности	
		B	Стандартная ошибка	Бета			Допуск	VIF
1	(Константа)	-1,894	,372		-5,096	,000		
	CSR	,203	,066	,161	3,061	,003	,902	1,109
	Funct	,646	,082	,483	7,861	,000	,664	1,506
	Health	,260	,082	,182	3,155	,002	,753	1,328
	Fashion	,189	,099	,113	1,902	,003	,715	1,399

а. Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки

**Рисунок 18** Коэффициенты для построения уравнения линейной регрессии

Составлено по результатам анализа в IBM SPSS Statistics

Представим исходное регрессионное уравнение, используемое в данной модели в следующем виде:

$$Y_i = B_0 + B_i * X_i, \quad (1)$$

где  $Y_i$  — рассчитанное значение зависимой переменной;

$B_0$  — константа (смещение по оси ординат);

$B_i$  — регрессионный коэффициент;

$X_i$  — переменная.

Подставив в выражение (1) полученные коэффициенты регрессии, получим следующее выражение:

$$Y = -1,894 + 0,203 * CSR + 0,646 * Funct + 0,260 * Health + 0,189 * Fashion, \quad (2)$$

где  $Y$  — регулярное приобретение функциональных напитков;

$CSR$  — влияние социально-ответственного потребления на покупку;

$Funct$  — влияние отношения к функциональным напиткам и осведомленности о них;

$Health$  — влияние здорового питания;

$Fashion$  — влияние следования моде.

Стоит отметить, что на регулярное приобретение функциональных напитков влияют несколько групп факторов, причем валентно такое влияние является положительным для каждого из факторов, однако сила их является разной. Так, наиболее значимым фактором оказалось отношение к категории функциональных напитков и осведомленность о них. Иными словами, чем более положительно потребитель относится к функциональным напиткам и чем большим объемом информации о представленных на рынке продуктах он обладает, тем чаще он станет осуществлять непосредственно покупку таких напитков. Далее, фактор здорового питания также является немаловажным драйвером покупательского поведения: чем большее внимание покупатель оказывает сбалансированности своего рациона питания, с тем большей частотой будет осуществлена им покупка функциональных напитков. Социально-ответственное потребление и стремление к следованию моде стали наименее значимыми детерминантами частоты приобретения функциональных напитков. Тем не менее, они также оказывают положительное влияние на данную зависимую переменную.

Наконец, переходным этапом от анализа данных к непосредственно разработке практических рекомендаций для компании Innocent стало проведение кластерного анализа для выделения однородных групп (кластеров), которые станут основой для дальнейшей разработки модели сегментирования и профилей сегментов. В рамках данной работы для

определения начальных центров кластеров использовалась процедура иерархического кластерного анализа, а для последующей минимизации суммарного квадратического отклонения точек кластеров от центров был впоследствии применен алгоритм К-средних (K-means)<sup>87</sup>. В качестве параметров кластеризации были выбраны ранее определенные факторы, влияние которых на регулярное приобретение функциональных напитков было подтверждено на этапе проведения факторного анализа и построения уравнения регрессии.

В качестве расчета расстояния между объектами был выбран квадрат Эвклидова расстояния, для задания расстояния между кластерами – метод Уорда. Изначально планировалось выделение 5 кластеров, однако результаты проведенного в качестве проверки дисперсионного анализа показали, что разницы средних значений между кластерами не являются статистически значимыми, поэтому впоследствии было принято решение о сокращении числа кластеров до 4, что по результатам проверки показало значимость выделения данного количества кластеров ( $P=0,000 < 0,05$ ), что представлено на Рисунке 19. Результаты проведенного кластерного анализа представлены ниже в Таблице 8.

ANOVA						
	Кластер		ошибка		F	Значимость
	Средний квадрат	ст.св.	Средний квадрат	ст.св.		
CSR	46,670	3	,354	202	131,949	,000
Funct	33,188	3	,416	202	79,705	,000
Health	23,608	3	,475	202	49,710	,000
Fashion	15,839	3	,369	202	42,948	,000

F-критерий следует использовать только для целей описания, так как кластеры выбраны так, чтобы разница между наблюдениями в разных кластерах была максимальной. Наблюдаемые уровни значимости не скорректированы для этого, и поэтому их нельзя использовать для проверки гипотезы о равенстве средних кластеров.

**Рисунок 19** Представление результатов дисперсионного анализа

Составлено по результатам анализа в IBM SPSS Statistics

<sup>87</sup> Алгоритм К-средних – это метод кластерного анализа, целью которого является разделение  $m$  наблюдений на  $k$  кластеров с отнесением каждого наблюдения к тому кластеру, к центру которого оно ближе всего. — Кластеризация: метод К-средних [Электронный ресурс] // Портал Statistica.ru. —Режим доступа: <http://statistica.ru/theory/klasterizatsiya-metod-k-srednikh/> (дата обращения 23.05.2016).

*Таблица 8 Представление результатов кластеризации*

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Число вошедших в состав кластера респондентов	37	48	52	69
Значение фактора «Социально-ответственное потребление»	4,47	2,06	3,51	2,71
Значение фактора «Отношение к функциональным напиткам и осведомленность о них»	4,25	2,58	3,27	4,23
Значение фактора «Здоровое питание»	4,51	3,33	3,33	4,5
Значение фактора «Новаторство, следование моде»	3,92	2,81	3,4	4,02

Составлено по результатам анализа в IBM SPSS Statistics

Далее были построены таблицы сопряженности, которые позволили соотнести принадлежность к тому или иному кластеру с различного характера переменными — такими, как уровень дохода, частота потребления, возраст респондентов и их паттерны потребительского поведения в отношении функциональных напитков. В результате каждому из кластеров были присвоены следующие названия:

- 1. Истинные приверженцы ЗОЖ (N=37, 18% от выборочной совокупности)** наиболее вовлеченная в концепцию ведения здорового образа жизни группа, характеризуется высокой осведомлённостью о функциональных напитках и сильным влиянием социальной ответственности на выбор компании);
- 2. Нерегулярные потребители (N=48, 24% от выборочной совокупности)** сегмент, не проявляющий высокой заинтересованности и осведомленности о функциональных напитках и приобретающих их несистематически, характеризуется низким значением факторов социально-ответственного потребления и положительного отношения к функциональным напиткам.
- 3. Ограниченные во времени (N=52, 25% от выборочной совокупности)** сегмент потребителей, старающихся заботиться о собственном рационе питания и ведении здорового образа жизни, но, в большинстве своём (68%) встречающих на своем пути препятствия (такие, как нехватка времени). Данная группа также является наиболее материально обеспеченной и, тем самым, менее чувствительной (по сравнению с остальными кластерами) к ценовым факторам;
- 4. Последователи тенденций (N=69, 33% от выборочной совокупности)** – сегмент с наивысшим значением показателя следования моде и трендам здорового питания, а также осведомлённости о функциональных напитках,



который, тем не менее, не отличается сильным влиянием фактор социально-ответственного тренда в позиционировании компании, продающей функциональные напитки.

Более подробные характеристики каждого из сегментов будут представлены в сводной таблице в соответствующем разделе практических рекомендаций по разработке стратегии сегментирования.

### **3.3. Разработка элементов STP-стратегии**

По результатам проведенного исследования рынка функциональных напитков и потребителей на нем можно заключить, что он имеет высокий потенциал развития в будущем: существует устойчивая тенденция к росту, в том числе, за счет присоединения рыночной доли смежных сегментов (например, соков и нектаров, которые, не вызывая более доверия в их полезных свойствах у озаботившихся своим здоровьем и питанием потребителей, теряют рыночную долю) и привлечения новых групп потребителей. Более того, несмотря на то, что в условиях экономического кризиса у производителей функциональных напитков появляются дополнительные вызовы, ведение бизнеса в данных рыночных условиях на стадии роста модели жизненного цикла отрасли открывает возможности для отыскания новых ниш и способов дифференциации, заняв которые, компания может стать лидером в отсутствие явного доминирующего игрока, по-настоящему сильных конкурентов и уходе более слабых локальных игроков. Помимо этого, необходимо понимать, что кризис является лишь переходной циклической стадией экономического развития и, по мере его угасания, дает возможности для более интенсивного роста.

Таким образом, учитывая стремление компании Innocent стать лидером на европейском, а затем и мировом рынке смузи и учитывая присущий ей аналитический стратегический тип согласно модели Майлза и Сноу, рекомендацией на уровне бизнес-стратегии будет постепенное расширение присутствия на российском рынке функциональных напитков, в частности, в наиболее экономически обеспеченных с точки зрения уровня потребительских доходов и степени развития культуры потребления функциональных напитков городах — Москве и Санкт-Петербурге.

Переходя к формулированию рекомендаций по STP-стратегии, следует в первую очередь представить результаты проведенного в предыдущем разделе кластерного анализа в табличном виде (Таблица 9), представляющей профили 4-х сегментов целевого рынка, которые были выделены ранее.

Таблица 9 Сегментирование целевого рынка

Основные характеристики	Название сегмента			
	1 — Истинные приверженцы ЗОЖ	2 — Нерегулярные потребители	3 — Ограниченные во времени	4 — Последователи тенденций
Относительный размер сегмента	18%	25%	24%	33%
Ключевая выгода	<b>Функциональная</b> (улучшение состояния здоровья и профилактика заболеваний)	<b>Гедонистическая</b> (удовольствие от вкуса)	<b>Экономия времени и сил</b> (легкий способ оставаться в тонусе)	<b>Престижная</b> (считают смузи модным продуктом)
Наиболее важные характеристики продукта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Натуральность состава;</li> <li>• Наличие инновационных и полезных компонентов;</li> <li>• Репутация компании и страна-производитель.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность получения скидки;</li> <li>• Вкусовые качества;</li> <li>• Доступность (наличие в местах продаж).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Натуральность состава;</li> <li>• Доступность (наличие в местах продаж);</li> <li>• Наличие инновационных и полезных компонентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дизайн упаковки и внешний вид продукта;</li> <li>• Вкусовые качества;</li> <li>• Наличие инновационных и полезных компонентов.</li> </ul>
Мотив к потреблению	<b>Забота</b> (обогащение организма полезными веществами)	<b>Исследование</b>	<b>Компенсация</b> нерегулярной физической активности	<b>Принадлежность</b> к желаемой социальной группе, обретение статусности
Используемые источники информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмпирические;</li> <li>• Экспертное мнение;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмпирические;</li> <li>• Рекламные.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мнение друзей, коллег, родных;</li> <li>• Отзывы в Интернет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспертное мнение;</li> <li>• Отзывы в Интернет и социальных сетях.</li> </ul>
Частота потребления	Несколько раз в неделю	Несистематично	Раз в неделю, раз в 2-3 недели	Раз в 2-3 недели, раз в месяц
Пол	Женский – 84% Мужской – 16%	Женский – 78% Мужской – 22%	Женский – 75% Мужской – 25%	Женский – 90% Мужской – 10%
Образование	Высшее образование			
	44%	15%	59%	24%
	Неполное высшее образование			
	34%	74%	20%	58%
	Неполное среднее			
	6%	3%	14%	6%
	Полное среднее			
	13%	6%	5%	4%
Среднее специальное				
3%	2%	2%	8%	
Уровень дохода	Средний, выше среднего	Средний, выше среднего и высокий	Высокий, очень высокий	Выше среднего, высокий

Составлено по результатам анализа в IBM SPSS Statistics

Выявив основные сегменты на рынке целевых напитков, стоит определить среди них наиболее привлекательные, оценив их с помощью взвешивания параметров, которые

являются наиболее критичными с точки зрения общего потенциала сегмента и его вклада в достижение компанией устойчивого конкурентного преимущества на рынке функциональных напитков. Так, будет логично выделить такие критерии оценивания привлекательности сегмента, как его размер, частота потребления, доходность и степень вовлечённости в концепцию здорового питания (иными словами, фактор положительного отношения к функциональным напиткам и осведомлённости о них, ранее выделенный как наиболее значимый согласно построенному уравнению регрессии). Присвоив каждому из критериев относительный вес (в процентах) и измерив значение критерия для каждого из сегментов (по возрастающей шкале от 1 до 10), будут определены наиболее привлекательные сегменты, которые станут целевыми для компании Innocent и на которых будет базироваться стратегия позиционирования компании. Результаты оценки сегментов представлены в Таблице 10.

*Таблица 10 Оценка привлекательности сегментов*

Критерий оценки	Вес, %	Сегмент 1		Сегмент 2		Сегмент 3		Сегмент 4	
		Оценка	Всего	Оценка	Всего	Оценка	Всего	Оценка	Всего
Размер сегмента	20	4	0,8	7	1,4	7	1,4	9	1,8
Доходность	30	5	1,5	6	1,8	9	2,7	7	2,1
Частота покупок	25	9	2,25	4	1	7	1,75	5	1,25
Вовлечённость	25	10	2,5	4	1	6	1,5	7	1,75
<b>Всего</b>	<b>100 %</b>		<b>7,05</b>		<b>5,2</b>		<b>7,35</b>		<b>6,9</b>

Составлено на основе взвешивания факторов привлекательности

Таким образом, по результатам проведённой оценки потенциала среди сегментов, на привлечение которых будет нацелена маркетинговая стратегия компании, решено в первую очередь выделить те, которые получили наибольший суммарный балл, — «Ограниченных по времени» и «Истинных приверженцев ЗОЖ». Первые, будучи наиболее материально обеспеченным сегментом, проявляют низкую чувствительность к цене, что немаловажно, учитывая высокую стоимость продукта на российском рынке и снижение потребительской уверенности и уровня жизни в связи с экономическим кризисом. Вторые же являются наиболее регулярными потребителями напитка, чей образ жизни характеризуется наиболее высокой степенью заботы о собственном здоровье, внимательным подходом к рациону питания и положительным отношением к категории

функциональных напитков в целом. Более того, и «Истинные приверженцы ЗОЖ», и «Ограниченные во времени» считают важным критерием своего выбора социальную ответственность компаний, которая, как уже было отмечено, является немаловажным элементом глобальной маркетинговой стратегии компании Innocent. Тем не менее, не стоит упускать из вида и сегмент «Последователей тенденций», который, по результатам проведенного исследования является наибольшим (33% от выборочной совокупности), получив примерно одинаковую с сегментом «Приверженцев ЗОЖ» оценку привлекательности. Он также будет принят во внимание в рамках формулирования рекомендаций, однако в долгосрочной перспективе рассматривать его в качестве целевого не следует — в соответствии с моделью жизненного цикла продукта, фаза роста смузи и восприятия его как новинки неотвратно сменится фазой позднего роста и зрелостью с появлением на рынке новых продуктов в данном сегменте и, соответственно, переключением «Последователей тенденций» на данные продукты.

Принимая во внимание такие особенности поведения целевых сегментов, как мотивы потребления и наиболее важные характеристики продукта, в его позиционировании следует сделать акцент на функциональных характеристиках. Это подразумевает, во-первых, донесение до потребителей сообщения о том, что Innocent состоит исключительно из свежих фруктов без использования каких-либо консервантов и подсластителей (что выгодно отличает его от конкурентов на уровне товара — фруктовых пюре, фитосмесей и питьевых йогуртов) и что его употребление позволяет компенсировать недостаток в рационе питания свежих овощей, фруктов и витаминов. Во-вторых, функциональный тренд в позиционировании должен быть направлен на элиминацию ближайшего конкурента — смузи домашнего приготовления, которые являются наиболее популярными среди «Приверженцев ЗОЖ». Функциональное преимущество смузи Innocent в этом случае заключается в отсутствии необходимости прикладывать дополнительные усилия на процессы, сопряженные с его приготовлением. Более того, бутилированные смузи являются намного более удобными для транспортировки и хранения (так, срок хранения смузи домашнего приготовления – 48 часов, в то время как Innocent можно хранить до 1 месяца). При этом за счет технологии приготовления данный продукт ничуть не уступает по своим полезным свойствам.

Для того, чтобы дифференцироваться от конкурентов на уровне марки, в частности, ближайшего конкурента — смузи Be True — компании Innocent следует использовать свое главное конкурентное преимущество — социально-ответственный маркетинг на всех стадиях процесса создания цепочки ценности. Будучи одним из мировых лидеров экологического маркетинга, компания имеет все основания считать

данное преимущество значимым и труднореплицируемым, а значит, устойчивым. Поскольку по результатам проведенного факторного анализа и построенного уравнения регрессии было выявлено, что социально-ответственное потребление положительно влияет на частоту покупки функциональных напитков и выбор марки, будучи основанием для готовности заплатить ценовую премию, компании Innocent рекомендуется и на российском рынке сделать его неотъемлемым трендом в позиционировании. Это может быть осуществлено за счет рекламных сообщений в различных маркетинговых каналах (сайт, профили в социальных сетях, рекламные сообщения, информация на упаковке и в месте продажи).

Наконец, принимая во внимание подверженность российского покупателя тенденциям потребления европейских стран и высокую оценку качества продукции здорового питания европейских производителей, будет стратегически выгодным сделать акцент в позиционировании компании Innocent на том, что её продукт произведен в Великобритании и пользуется популярностью во множестве зарубежных стран, являясь признанным лидером на европейском рынке. Тем самым, данные репутационные выгоды, будут служить гарантией качества, снижая риск неизвестности исхода от покупки и возникновения когнитивного диссонанса для тех, кто ни разу не пробовал смузи данной марки. Стимулирование осуществления пробной покупки является важной целью маркетинговой стратегии — по результатам проведенного исследования процент тех, кто пробовал продукцию Innocent в России, весьма низок, но в то же время подавляющее большинство тех, кто это сделал (85% респондентов), остались довольны вкусом и выразили готовность совершить повторную покупку.

#### **3.4. Разработка инструментов маркетинг-микса**

Сформулировав рекомендации на уровне стратегий сегментирования, таргетирования и позиционирования, следует транслировать их в практические советы по 4-м основным инструментам маркетинг-микса — продуктовой стратегии, стратегии ценообразования, стратегии распределения и стратегии продвижения.

Говоря о продуктовом портфеле компании на российском рынке на сегодняшний день он является весьма ограниченным по сравнению с тем ассортиментом, который представлен в Европе. Однако данное решение является обоснованным в контексте стадии развития рынка функциональных напитков в России, условий внешней среды и аналитического стратегического типа компании Innocent. Тем не менее, принимая во внимание решение о позиционировании компании по функциональным выгодам, высокое значение показателя «Наличие инновационных и полезных компонентов» при выборе марки смузи у целевых сегментов, а также технологичность как один из выявленных

факторов успеха в отрасли, компании рекомендуется расширить свой продуктовый портфель за счет включения в него продукта из серии «Super smoothies» («Супер-смузи»), которые помимо традиционных измельченных фруктов и ягод содержат также ингредиенты, добавляющие особые свойства к полезности: экстракты пырея, льна, гуараны, эхинацеи, витамины и минералы. Это позволит выгодно дифференцироваться от конкурентов на уровне марки (производителей смузи) и таких конкурентов на товарном уровне, как биотоники и фитосмеси, которые содержат схожие полезные «супер-продукты», однако в состав которых также входят консерванты и сахар, и при этом отсутствуют свежие фрукты и ягоды.

Еще одной рекомендацией на уровне продуктового решения станет ввод в продажу наборов смузи Innocent, включающих в себя разные вкусы. Это позволит, во-первых, отразить угрозу со стороны набирающего популярность конкурента — детокс-наборов, которые продаются в количестве нескольких единиц и обладают схожим со смузи составом, однако более высокой ценой, весьма низким сроком годности (48 часов) и селективностью каналов дистрибуции. Во-вторых, наборы продаж станут идеальным вариантом для стимулирования пробной покупки, дающей возможность оценить все вкусовые решения Innocent и выбрать наиболее понравившееся для дальнейшего употребления. В третьих, продажа смузи в наборе означает для компании больший объем единовременной покупки и, как следствие, увеличение выручки.

Ценовая стратегия компании на данный момент не подлежит значительной корректировке, поскольку стоимость единицы импортируемой продукции волатильна и зависит от курса валюты. Поэтому стоит лишь обосновывать текущее высокое значение стоимости конечному потребителю (который, как показало глубинное интервью, респонденты априори воспринимает в качестве справедливой ту цену на смузи, которая является намного ниже рыночной) и повышать ценность продукта в глазах покупателя за счет внедрения предложенных ранее стратегий позиционирования. В долгосрочной перспективе возможность снижения цены существует при начале производства смузи на территории России, однако на данный момент, принимая во внимание неблагоприятные экономические факторы, высокую зависимость от рыночной силы поставщиков сырья и нишевый характер рынка, который находится на этапе формирования, было принято решение о продолжении импорта продукции из Великобритании.

Стратегия распределения, предлагаемая компании Innocent, включает в себя расширение географического присутствия за счет выхода на рынок Санкт-Петербурга. Данный город обладает высоким спросом на продукцию здорового питания, имеет инфраструктурные преимущества в виде налаженной сбытовой сети и наличия завода,

принадлежащего компании Coca-Cola, также являясь крупным экономическим и культурным центром европейской части России. Помимо этого, стоит увеличивать число точек, в которых представлена продукция компании на московском рынке за счёт включения в состав каналов дистрибуции новых типов мест продажи. Также в рамках проведенных глубинных интервью сразу от нескольких респондентов поступило пожелание иметь возможность приобретать смузи в вендинговых автоматах. Реализация данной стратегии целесообразна, поскольку она будет направлена на главный целевой сегмент, выбранный для таргетирования — «Ограниченных во времени». На практике это подразумевает предложение смузи в вендинговых автоматах, расположенных в бизнес-центрах, где работают представители данного сегмента. Покупка смузи будет осуществляться ими в качестве удобного, быстрого и полезного перекуса, компенсируя нехватку времени на приготовление еды самостоятельно. Имея высокий стабильный доход, «Ограниченные во времени» будут проявлять низкую чувствительность к цене продукта и выберут смузи по сравнению с иными более дешевыми альтернативами. При этом компания сможет частично минимизировать проблему низкой частоты покупки, предлагая свой продукт в местах концентрации целевого сегмента.

Наконец, стратегия продвижения имеет своей целью повышение осведомленности о бренде, донесение сообщения о трендах позиционирования до представителей целевой аудитории, стимулирование пробной покупки и завоевание приверженности. В частности, при внедрении рекомендуемых на уровне продуктовой стратегии наборов смузи, будет целесообразным проведение акций по стимулированию продаж с предоставлением скидки на набор и/или скидки при осуществлении первой (пробной) покупки. Помимо этого, рекомендуется использование упаковки как универсального средства донесения информации о таких ключевых аспектах позиционирования, как 100%-ная натуральность состава и оказываемая польза, экологичность, социальная ответственность и страна происхождения.

В зависимости от целевой аудитории — адресата маркетинговых усилий по продвижению — возможно использование следующих инструментов маркетинговых коммуникаций, представленных в Таблице 11.

**Таблица 11** Потенциальные инструменты маркетинговых коммуникаций

Канал маркетинговых коммуникаций	Достижение целевого сегмента		
	«Истинные приверженцы ЗОЖ»	«Ограниченные во времени»	«Последователи тенденций»
1. Реклама в деловых печатных изданиях	-	+	-
2. Реклама в интернет-порталах, посвященных здоровому образу жизни	+	-	-
3. Social Media Marketing (на сегодняшний день аудитория в Instagram составляет 400 человек, в то время как на страницу ближайшего конкурента – компании Be True подписано более 10 000 человек; помимо этого у компании до сих пор нет профиля в самой популярной социальной сети «ВКонтакте»)	+	+/-	+
4. Привлечение лидеров мнений — известных фитнес-экспертов, блогеров здорового образа жизни — в качестве амбассадоров бренда	+	-	+
5. Развитие персонализированных отношений с клиентами и повышения их приверженности за счет организации рассылки через e-mail и приглашения на специальные мероприятия	+	+	+
6. Поддержка благотворительных мероприятий и инициация cause-related marketing (коллаборация с некоммерческими и благотворительными организациями)	+	+	+/-

Составлено в соответствии с рекомендуемой STP-стратегией

### **Выводы**

В рамках проведённого полевого исследования потребителей функциональных напитков России были получены качественные (по результатам проведения полуструктурированного глубинного интервью с 15-ю представителями целевого рынка) и количественные (по результатам обработки данных онлайн-опроса 206 респондентов) сведения об особенностях образа жизни респондентов, их осведомлённости о категории функциональных напитков и отношении к ней. Также были получены важные инсайты о



мотивах потребления, референтных группах, искомым выгодах и наиболее важных характеристиках при выборе конкретной марки смузи.

Так, было выявлено, что подавляющее большинство респондентов (93%) имеет представление о том, что такое смузи и 92% из тех, кто его пробовал, остались довольны вкусом. Несмотря на это, респонденты затруднились назвать конкретные марки смузи, а при упоминании марки Innocent лишь 15% подтвердили свою осведомлённость о таковой. Смузи воспринимается потребителем в качестве здорового перекуса, что подтверждает принятое нами допущение при определении границ рынка, и основным мотивом к его употреблению являются его вкусовые качества, а также полезное влияние на состояние здоровья и возможность оставаться в тонусе без дополнительных усилий. Среди искомых характеристик при выборе марки смузи были выделены, в первую очередь, натуральность состава, репутация компании-производителя и страна происхождения, цена, внешний вид упаковки и дизайн

Касательно образа жизни респондентов, было выявлено, что следование принципам здорового образа жизни и внимательное отношение к собственному рациону питания действительно являются популярным трендом на сегодняшний день, что обуславливает интерес к включению в свой рацион питания новых полезных продуктов и напитков, таких, как смузи и благотворно влияет на дальнейшие перспективы развития данной продуктовой категории на отечественном рынке.

В результате последующей обработки данных онлайн-опроса в процессе IBM SPSS Statistics среди 17 переменных были сформированы посредством факторного анализа 4 основных фактора, которые влияют на регулярное употребление функциональных напитков — это социально-ответственное потребление, отношение к функциональным напиткам и степень осведомлённости о них, приверженность здоровому образу жизни, а также новаторство и следование модным тенденциям. Далее было построено уравнение регрессии, которое выявило силу влияния данных факторов на регулярность покупки функциональных напитков.

Наконец, был проведён кластерный анализ, который стал переходным этапом к формулированию STP-стратегии за счёт выявления 4-х кластеров потребителей с присущими им различными поведенческими, демографическими и психографическими характеристиками. Далее, были выделены критерии привлекательности данных сегментов потребителей на рынке функциональных напитков (размер, доходность, частота совершения покупок и вовлечённость в концепцию здорового образа жизни) и на основании данных критериев проведена оценка потенциала каждого из сегментов для определения среди них целевых («Ограниченные во времени» и «Истинные приверженцы

ЗОЖ»). Впоследствии на основании результатов анализа рынка и предпочтений целевых сегментов была разработана стратегия позиционирования для компании Innocent, которая стала основанием для дальнейшей разработки инструментов маркетинг-микса.

## Заключение

По результатам проведённого исследования была достигнута цель, поставленная автором — разработаны практические рекомендации, формирующие маркетинговую стратегию компании Innocent на российском рынке функциональных напитков и позволяющие ей усилить своё положение на данном рынке за счёт укрепления устойчивых конкурентных преимуществ, использования ключевых ресурсов и согласованности с особенностями поведенческих характеристик представителей целевых сегментов.

В процессе работы над данным консультационным проектом были в первую очередь изучены основные концептуальные положения и модели, сопряжённые с процессом разработки маркетинговой стратегии. За счёт этого автору удалось выработать структурную логику, которая была выдержана на всех этапах работы. Помимо этого, принимая во внимание управленческую проблему, стоявшую перед руководством компании — отсутствие исследовательской базы и информации о поведении потребителей на рынке функциональных напитков — особое место в теоретической части было уделено анализу влияния поведения потребителей на формирование маркетинговой стратегии, в частности, таких её структурных элементов, как стратегии сегментирования, таргетирования и позиционирования. Основные положения социально-ответственного маркетинга также были приняты во внимание вследствие важности данной маркетинговой стратегии в тренде позиционирования компании Innocent.

Одним из основных результатов данного проекта стало проведение поэтапного анализа рынка функциональных напитков в России, что включало в себя авторское обоснование границ данного рынка и уровней конкуренции. Рассмотрение факторов макросреды и сил конкуренции позволило выделить основные движущие в отрасли: власть поставщиков специфичных ингредиентов в условиях действия экономических санкций, сильная внутриотраслевая конкуренция в отсутствие явного лидера и широких возможностях для дифференциации и угроза товаров-заменителей, которые предоставляют сходную выгоду потребителю. Тем самым, это дало возможность для оценки привлекательности отрасли и его потенциала развития в будущем. Проведение сравнительного анализа основных типов игроков и внутренней среды компании результировало в формулировании ключевых факторов успеха в отрасли:

- Развитие долгосрочных партнерских отношений с поставщиками для получения стабильного доступа к сырью;
- Использование инновационных ингредиентов и технологий производства как способ дифференциации;

- Представленность продукта в разных типах ритейлеров для максимизации охвата целевого рынка.

Ключевым смысловым элементом консультационного проекта стало проведение исследования поведения потребителей на рынке функциональных напитков. Автором первоначально были проанализированы вторичные источники, определены основные драйверы потребительского поведения на рынке функциональных напитков и то, как они транслируются в процессе принятия решения о покупке. Далее, были проведены качественное и количественное исследования представителей целевого рынка, результатом которых стало определение особенностей поведенческих и психографических характеристик потребителей функциональных напитков. Основными инсайтами, полученными по результатам анализа потребительского поведения стало усиление стремления к ведению здорового образа жизни и осмысленного отношения к своему рациону питания и, как следствие, наличие интереса в употребление здоровых продуктов и функциональных напитков, степень осведомлённости о которых относительно высока, а отношение положительно. Тем не менее, барьерами к более частому употреблению данных напитков является их сравнительно низкая представленность напитка на отечественном рынке, а также его относительно высокая стоимость, что, принимая во внимание отсутствие у компании возможности её снижения на данный момент, подразумевает ориентацию на потребителей, чья ценовая чувствительность невысока.

Проведение обработки результатов данного исследования с использованием процессора IBM SPSS Statistics позволило автору выделить 4 группы факторов, которые будут оказывать влияние на регулярное потребление функциональных напитков:

1. Социально-ответственное потребление;
2. Отношение к функциональным напиткам и степень осведомлённости о них;
3. Здоровое питание;
4. Новаторство, следование моде.

Последующий регрессионный анализ позволил оценить степень влияния каждого из факторов на зависимую переменную (регулярное потребление функциональных напитков), а по результатам проведения кластерного анализа были выделены 4 кластера потребителей на рынке функциональных напитков, которые стали основой для осуществления сегментирования, оценки привлекательности сегментов и выделения среди них целевых. Далее, основываясь на результатах анализа рынка, выработанных стратегиях сегментирования и таргетирования, были сформулированы основные направления стратегии позиционирования компании Innocent на российском рынке, заключающаяся в

акцентировании функциональных характеристик продукта для отражения конкурентов на уровне вида товара, интегрировании принципов социально-ответственного маркетинга — ключевого конкурентного преимущества компании — для элиминирования конкурентов на уровне марки.

Производными от данной стратегии позиционирования стали последовательные стратегические рекомендации по инструментам маркетинг-микса:

- Продуктовая стратегия (расширение продуктовой линейки за счёт включения в неё новых видов смузи — «Super smoothie» и продажа смузи наборами);
- Стратегия ценообразования (сохранение действующей ценовой политики и обоснование ценностного предложения для целевых сегментов);
- Стратегия распределения (расширение географического присутствия и типов мест продажи);
- Стратегия позиционирования (повышение осведомленности о бренде, донесение сообщения о трендах позиционирования, стимулирование пробной покупки и завоевание приверженности).

Хотелось бы отметить, что основными в данной работе являются рекомендации, касающиеся разработки STP-стратегии маркетинга, поскольку именно они являются базисом маркетинговой стратегии, на котором в дальнейшем будут основываться продуктовые стратегии, стратегии распределения, ценообразования и позиционирования (то есть, стратегия маркетинг-микса). Тем самым, тщательная проработка и обоснование комплекса действий по стратегии маркетинг-микса может стать направлением дальнейших исследований по рассмотренной проблематике, основываясь на результатах, полученных в данном консультационном проекте.

Наконец, подводя итоги проведённого исследования, стоит отметить, что научная новизна его результатов заключается в разработке авторского сегментирования потребителей на рынке функциональных напитков, а прикладная значимость — в формулировании обоснованных практических рекомендаций по маркетинговой стратегии, использование которых будет способствовать решению управленческой проблемы компании и станет основой для выстраивания системы тактических маркетинговых действий.

## Список использованной литературы

1. Белозерская, К. Кто главный по смузи в России? [Электронный ресурс] / К. Белозерская // TheWhiteLake.ru. — 10.03.2016. — Режим доступа: <http://thewhitelake.ru/kto-glavnyi-po-smuzi-v-rossii/> (дата обращения: 01.04.2016).
2. Более четверти россиян из-за кризиса сократили расходы на еду [Электронный ресурс] // Росбалт. — 06.03.2016. — Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/federal/2016/03/06/1495893.html> (дата обращения: 03.04.2016).
3. Волна смузи дошла до России [Электронный ресурс] // Franshiza.ru. — 04.07.2013. — Режим доступа: [http://franshiza.ru/news/read/volna\\_smuzi\\_doshla\\_do\\_rossii/](http://franshiza.ru/news/read/volna_smuzi_doshla_do_rossii/) (дата обращения: 10.04.2016).
4. Главные компоненты и факторный анализ [Электронный ресурс] // Statsoft.ru — Режим доступа: <http://www.statsoft.ru/home/textbook/modules/stfacan.html> (дата обращения: 21.04.2016).
5. Глебова, П. Какие продукты попали под российские санкции [Электронный ресурс] / П. Глебова // Lookbio.ru. — 20.06.2013. — Режим доступа: <http://lookbio.ru/bio-gid/bio-sertifikaty/sertifikaciya-organicheskix-bio-produktov-pitaniya/> (дата обращения: 10.04.2016).
6. Григорьев, Л. Вхождение России в социально-экономический кризис: тенденции 2015 года и сравнительный анализ [Электронный ресурс] / Л. Григорьев // Аналитический доклад. — Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/5491.pdf> (дата обращения: 10.04.2016).
7. Гусев, А.Н. Измерение в психологии: общий психологический практикум [Электронный ресурс]. / А. Н. Гусев, Ч. А. Измайлов, М. Б. Михалевская // Педагогическая библиотека. — М.: Смысл.— 1998.—Режим доступа: [http://pedlib.ru/books.php?part=Books&dir=5/0225&num\\_page=158](http://pedlib.ru/books.php?part=Books&dir=5/0225&num_page=158) (дата обращения 21.05.2016).
8. Демидова, А. Рост интернет-торговли в 2015 году был самым медленным за пять лет [Электронный ресурс] / А. Демидова // Ведомости. — 22.01.2016. — № 3999. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2016/01/22/625016-rost-internet-torgovli> (дата обращения: 09.04.2016).
9. Дергунова, М. И. «Зеленый» маркетинг и его особенности / И. М. Дергунова, М. С. Говорова, А. В. Мельникова // Актуальные вопросы экономики и управления: Материалы III международной научной конференции. — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 72-74.

10. Дьяков, А. Исследование влагосодержания шротов и клетчатки овса и проектирование на их основе технологии смузи геродиетического назначения [Электронный ресурс] / А. Г. Дьяков, А. И. Торяник // Харьковский государственный университет питания и торговли, Институт пищевых технологий. — Режим доступа: <http://processes.open-mechanics.com/articles/681.pdf> (дата обращения: 10.04.2016).
11. Евросоюз одобрил продление санкций против России на полгода [Электронный ресурс] // Forbes.ru. — 09.03.2016. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/news/314479-evrosoyuz-odobril-prodlenie-sanktsii-protiv-rossii-na-polgoda> (дата обращения: 10.04.2016).
12. Жубанова, Л. К. Введение в экологический маркетинг: Учеб. Пособие / Л. К. Жубанова, А. Г. Сармурзина, С. В. Ефремова. — Алматы: Қазақун-ті, 2000. — 315 с.
13. Какие продукты попали под российские санкции [Электронный ресурс] // Kommersant.ru. — 08.08.2014. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2542292> (дата обращения: 10.04.2016).
14. Кластеризация: метод К-средних [Электронный ресурс] // Портал Statistica.ru. — Режим доступа: <http://statistica.ru/theory/klasterizatsiya-metod-k-srednikh/> (дата обращения 23.05.2016).
15. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 896 с.
16. Кувшинова, О. Инфляция-2015 побила семилетний рекорд [Электронный ресурс] / О. Кувшинова. // Ведомости. — 12.01.2016. — Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/01/12/623731-inflyatsiya-2015> (дата обращения: 04.04.2016).
17. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Ж. Ламбен. — СПб. : Питер, 2004. — 800 с.
18. Малева, Т. «На качелях» половозрастной структуры населения [Электронный ресурс] / Т. Малева // Demoscope Weekly. — 2014. — № 585. — Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2014/0585/tema02.php/> (дата обращения: 03.04.2016).
19. Мамедова, Д. Миф из бутылки [Электронный ресурс] / Д. Мамедова // Коммерсантъ. — 08.01.2012. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/1849319> (дата обращения: 20.04.2016).
20. Мартянов, Ю. Росстат объявил данные по инфляции за 2015 год [Электронный ресурс] / Ю. Мартянов // Lenta.ru. — 12.01.2016. — Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2016/01/12/rosstat/> (дата обращения: 06.04.2016).

21. Вращение факторов для факторного анализа [Электронный ресурс] // Сайт IBM. Режим доступа: [http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB\\_23.0.0/spss/base/idh\\_fact\\_rot.dita?lang=ru](http://www.ibm.com/support/knowledgecenter/SSLVMB_23.0.0/spss/base/idh_fact_rot.dita?lang=ru) (дата обращения 21.05.2016).
22. Наследов, А.Д. IBM SPSS Statistics и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. / А. Д. Наследов — Питер, 2013. — 416 с.
23. Официальный сайт компании «Ничего Лишнего» [Электронный ресурс] // Nilishnego.ru. — 2016. — Режим доступа: <http://nilishnego.ru/> (дата обращения: 10.04.2016).
24. Официальный сайт компании Fitoguru [Электронный ресурс] // Fitoguru.com. — 2016. — Режим доступа: <http://fitoguru.com/> (дата обращения: 21.04.2016).
25. Официальный сайт компании Innocent в России [Электронный ресурс] // Innocentdrinks.ru. — 2016. — Режим доступа: <http://www.innocentdrinks.ru/us/press/about-innocent> (дата обращения 20.04.2016).
26. Официальный сайт компании Vitajuice [Электронный ресурс] // Vitajuice.ru. — 2016. — Режим доступа: <http://www.vitajuice.ru/about/history/> (дата обращения: 10.04.2016).
27. Питыевой йогурт [Электронный ресурс] // GoodsMatrix.ru. — Режим доступа: <http://www.goodsmatrix.ru/goods-catalogue/Yoghurts/Drinking-yoghurts.html> (дата обращения: 20.05.2016).
28. Потребительский настрой обвалился [Электронный ресурс] // Экономика и жизнь. — 16.01.2015. — Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/news/269134/> (дата обращения: 04.04.2016).
29. Продуктовое эмбарго против Турции коснется овощей и фруктов // [Электронный ресурс] // Forbes.ru. — 30.11.2015. — Режим доступа: <http://www.forbes.ru/news/307071-produktovoe-embargo-protiv-turtsii-kosnetsya-ovoshchei-i-fruktov> (дата обращения: 10.04.2016).
30. Радионова, А. В. Анализ состояния и перспектив развития российского рынка функциональных напитков / А. В. Радионова // Научный журнал НИУ ИТМО. — 2014. — №1. — 10 с.
31. Росстат заявил об увеличении численности населения России [Электронный ресурс] // Деловая газета Взгляд. — 22.01.2016. — Режим доступа: <http://vz.ru/news/2016/1/22/789982.html> (дата обращения: 10.04.2016).
32. Сайт Фонда Innocent [Электронный ресурс] // innocentfoundation.org — 2016. — Режим доступа: <http://www.innocentfoundation.org/> (дата обращения 18.04.2016).



33. Ткачев А. России стоит поторопиться с импортозамещением зарубежных продуктов [Электронный ресурс] / А. Ткачев. // Газета.ru. — 13.04.2016. — Режим доступа: [http://www.gazeta.ru/business/news/2016/04/13/n\\_8500073.shtml](http://www.gazeta.ru/business/news/2016/04/13/n_8500073.shtml) / (дата обращения: 06.04.2016).
34. Трутнев, О. На Innocent больше [Электронный ресурс] / О. Трутнев // Коммерсантъ. — 26.11.2014. — Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2619103> (дата обращения: 10.04.2016).
35. Хавронина, Е. В. Инновационные тенденции в производстве функциональных напитков с использованием сырья животного и растительного происхождения / Хавронина Е. А., Успенская М. Е., Глотова И. А., Василенко В.В // Успехи современного естествознания. — 2011. — №7.— С. 248-249. Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2011/pdf/1302.pdf> (дата обращения: 09.04.2016).
36. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей., Д. Сондерс, Н. Пирси / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. — 778 с.
37. Центробанк отметил роль импортозамещения в замедлении инфляции [Электронный ресурс] // Zimport.ru. — 12.04.2016. — Режим доступа: <http://zimport.ru/news/centrobank-otmetil-rol-importozameshheniya-v-zamedlenii-inflyacii/> (дата обращения: 12.04.2016).
38. Эксперты: в России возобновился спад производства [Электронный ресурс] // Русская служба BBC. — 30.12.2015. — Режим доступа: [http://www.bbc.com/russian/news/2015/12/151230\\_pmi\\_russia\\_fall](http://www.bbc.com/russian/news/2015/12/151230_pmi_russia_fall) (дата обращения: 10.04.2016).
39. Эткинсон, Д., Уилсон Й. : Стратегический маркетинг: ситуации, примеры / Пер. с англ. под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М.: Юнити-Дана, 2001. — 471 с.
40. Asehinde, T. Marketing strategy: The fundamentals of marketing strategy in the digital age [Электронный ресурс] / T. Asehinde // Wide Web Solutions. — Режим доступа: <http://vibewebsolutions.com/marketing-strategy-the-fundamentals-of-marketing-strategy-in-the-digital-age/#sthash.0HremKwy.dpuf> (дата обращения: 04.03.2016).
41. Baines, P. Marketing Principles / P. Baines, C. Fill, K. Page. // Oxford University Press. — Oxford, 2009. — 560 p.
42. Balon, A. Innocent Drinks co-founder shares his lessons for international growth [Электронный ресурс] / A. Balon //RealBusiness.co.uk. — 24.06.2014. — Режим доступа: [.http://realbusiness.co.uk/article/27010-innocent-drinks-co-founder-shares-his-lessons-for-international-growth](http://realbusiness.co.uk/article/27010-innocent-drinks-co-founder-shares-his-lessons-for-international-growth) (дата обращения: 11.04.2016).

43. Cohen, W. A. *The Marketing Plan* / W. A. Cohen — 5th ed. — John Wiley & Sons, Inc. — New York, 2006. — 350 p.
44. Customer relationship management Innocent Drinks [Электронный ресурс] // UKessays.com. — 2013. — Режим доступа: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/customer-relationship-management-innocent-drinks-marketing-essay.php?cref=1> (дата обращения 13.04.2016).
45. Dibb, S. Market segmentation: strategies for success / S. Dibb // *Marketing Intelligence & Planning*. — 1998. — Vol. 16, N. 7. — P. 394-406.
46. Dudzeviciute, G. Marketing Strategy Process: Quantitative Analysis of the Customers' Satisfaction // G. Dudzeviciute, V. Peleckiene // *Business: Theory and Practice*. — 2010. — Vol. 11, N. 4. — 346 p.
47. El-Ansary, A. Marketing strategy: taxonomy and frameworks / A. El-Ansary // *European Business Review*. — 2006. — Vol. 18, N. 4. — P. 268-279.
48. Ferrell, O., Hartline, M. — *Marketing Strategy* / O. Ferrell, M. Hartline. — Cincinnati, Ohio, 2005. — 425 p.
49. Fraj, E. Green Marketing Strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture / E. Fraj, E. Martinez, J. Matute // *Journal of Strategic Marketing*. — 2011. — Vol. 19, N. 4. — P. 339-355.
50. Fresh Food in Russia [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 24.03.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.04.2016).
51. Functional drinks in Russia [Электронный ресурс] // Marketline. — 2015. — Режим доступа: <http://www.marketline.com/> (дата обращения 03.04.2016).
52. Ginsberg, J. Choosing the Right Green-Marketing Strategy / J. Ginsberg, P. Bloom // *MIT Sloan Management Review*. — 2004.
53. Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis* / R. M. Grant — 5th ed. — Blackwell Publishing — Malden, 2005. — 548 p.
54. Grebinskiy, G. Top Five Opportunities in the Beverages Industry in CIS Region [Электронный ресурс] / G. Grebinskiy // *Datamonitor 360*. — 25.01.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.04.2016).
55. Hambrick, D. C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types / D. C. Hambrick // *The Academy of Management Journal* — 1983. — Vol. 26, N. 1. — P. 5-26.

56. Hartmann, P. Effects on green brand communication on brand associations and attitude. / P. Hartmann, V. Apaolaza // *International advertising and communication*. — 2006. — P. 217-236.
57. Health and Wellness in Russia [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 20.04.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 21.04.2016).
58. Homburg, C. *Marketing Management — A Contemporary Perspective* / C. Homburg, S. Kuester, H. Krohmer. — 1st ed. — London, 2009. — 426 p.
59. How big is the smoothie industry? [Электронный ресурс] // PlanetSmoothieFranchise.com. — 07. 2012. — Режим доступа: <http://planetsmoothiefranchise.com/learn-planet-smoothie/big-smoothie-industry/> (дата обращения: 10.04.2016).
60. Innocent drinks company [Электронный ресурс] // UKEssays.co.uk. — 2014. — Режим доступа: <http://www.ukessays.co.uk/essays/marketing/innocent-drinks-company.php> (дата обращения 03.04.2016).
61. Innocent drinks official website [Электронный ресурс] // Innocent drinks.co.uk. — 2016. — Режим доступа: <http://www.innocentdrinks.co.uk/us/being-sustainable> (дата обращения 03.04.2016).
62. Johnson, G. — *Exploring Corporate Strategy* / G. Johnson, K. Scholes. — 2nd ed. — Hemel Hempstead: Prentice Hall International. — London, 1988. — 246 p.
63. Juice in Russia [Электронный ресурс] // Euromonitor International. — 26.02.2016. — Режим доступа: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/portal/analysis/tab> (дата обращения: 09.05.2016).
64. Kotler, P. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* / P. Kotler. — 9th Edition. — Prentice Hall International. — New Jersey, 1997. — 756 p.
65. Kotruba, W. The Strategy selection Chart / W. Kotruba. — *Journal of Marketing*. — 1966. — P. 22-25.
66. Levitt, T. Marketing myopia / T. Levitt // *Harvard Business Review*. — 1960. — Vol. 53, N. 5. — P. 26–183.
67. McDaniel, S. W. Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology / S. W. McDaniel, J. W. Kolari // *Journal of Marketing*. — 1987. — Vol. 51, N. 4. — P. 19-30.

68. Mishra, P. Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business / P. Mishra, P. Sharma // *Journal of Marketing & Communication*. — 2012. — Vol. 8, N. 1. — P. 35-41.
69. Neate, R. Coca-Cola takes full control of Innocent [Электронный ресурс] / R. Neate // *The Guardian*. — 22.02.2013. — Режим доступа: <http://www.theguardian.com/business/2013/feb/22/coca-cola-full-control-innocent> (дата обращения: 09.04.2016).
70. O'Reily, L. 15 Things hardly anyone knows about Innocent smoothies [Электронный ресурс] / L. O'Reily // *Business Insider*. — 03.12.2014. — Режим доступа: <http://www.businessinsider.com/unusual-facts-about-innocent-smoothies-2014-12> (дата обращения: 19.04.2016).
71. Ottman, J. Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products / J. Ottman, E. Stafford, C. Hartman // *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. — 2006. — Vol. 48, N. 5 — P. 22-36.
72. Petrescu, E. A statistical distribution useful in product life cycle modeling / E. Petrescu // *Management and Marketing*. — 2009. — Vol. 4. — P. 165-170.
73. Polonsky, M. Re-evaluating green marketing strategy: A stakeholder perspective / M. Polonsky, P. Rosenberger // *Business Horizons*. — 2001. — Vol. 44. — P. 21-30.
74. Ranchhod, A. Marketing strategies / A. Ranchhod, C. Gauzente, J. Tinson // Harlow. — London, 2004. — 240 p.
75. Rivera, J. Re-evaluating green marketing strategy: A stakeholder perspective. / J. Rivera // *European Journal of Marketing*. — 2007. — Vol. 451. — P. 1328-1358.
76. Schmalensee, R. Inter-industry studies of structure and performance / R. Schmalensee, R. Willig. — 2nd ed. — North Holland. — New York, 1988. — 976 p.
77. Shaw E. Marketing Strategy: From the Origin of the Concept to the Development of a Conceptual Framework / E. Shaw // *Journal of Historical Research in Marketing* — 2009. — Vol. 4, N. 1. — P. 30-55.
78. Sheltzer, L. Business-environment attitudes and the new environmental paradigm / L. Sheltzer, R. Stackman, L. Moore // *Journal of Environmental Education*. — 1991. — Vol. 22, N. 4 — P. 14-21.
79. Sometimes, “Innocent” marketing works best [Электронный ресурс] // *Industrial brand.com*. — 2014. — Режим доступа: <http://www.industrialbrand.com/innocent-marketing-works-best> (дата обращения 13.04.2016).

80. Venkatraman, N. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. / N. Venkatraman, V. Ramanujam // *Academy of Management Review*. — 1986. — Vol. 11. — P. 801-814.

81. Walker, O. C. *Marketing Strategy: A Decision-focused approach*. / O. Walker, J. Mullins // McGraw-Hill. — Boston, 2003. — 365 p.

## Приложения

### Приложение 1. Гайд для проведения глубинного интервью

**Цель:** выявить паттерны потребительского поведения на рынке прохладительных напитков, определить степень ознакомления интервьюируемых с категорией смузи и с брендом Innocent, восприятие продукта, впоследствии применив полученные инсайты в формулировании рекомендаций для компании.

#### 1. Вводная часть

- Пол, возраст, место проживания респондента
- Род деятельности
- Повседневные активности и досуг (в частности, уточнив, какие продуктовые магазины и точки питания посещает респондент)
- Уточнить, является ли респондент приверженцем здорового образа жизни и занимается ли он спортом

#### 2. Вопросы о потреблении прохладительных/сокосодержащих напитков

- Какие прохладительные и сокосодержащие напитки Вы употребляете?
- В каких ситуациях вы их приобретаете?
- Какова частота потребления?

#### 3. Отношение потребителя к категории смузи

- Знаете ли Вы, что такое смузи? Если нет, то хотели бы Вы попробовать данный продукт?

*Если да, то задаются следующие вопросы:*

- С чем ассоциируется у Вас этот продукт?
- В качестве какого функционального элемента Вашего рациона вы воспринимаете смузи (десерт, перекус, прием пищи, средство утоления жажды)?
- Считаете ли Вы его полезным для здоровья?
- Употребляете ли Вы его? Если да, то как часто?
- Готовите ли Вы его сами или приобретаете?
- Если вы хотели бы употреблять смузи, но не делаете этого, то с чем это связано?

#### 4. Вопросы о бренде Innocent и его конкурентах

- Знакомы ли Вы с брендом?
- Если да, то в какой ситуации Вы с ним познакомились?

- Какие ассоциации вызывает у вас бренд и как Вы оцениваете продукт, предлагаемый Innocent?
- Знаете ли Вы о благотворительных инициативах компании Innocent? Если да, то влияет ли эта информация на Вашу оценку бренда?
- Пробовали ли Вы данные смузи и если да, то как часто Вы их употребляете?
- Знаете ли Вы о представленности компании в России? Если да, то в каких магазинах Вы видели данный продукт?
- Какие еще марки смузи Вы знаете и употребляете?
- Кому Вы отдаете предпочтение и почему?
- Что станет решающим фактором при выборе марки смузи?

#### **5. Вопросы по ассортиментному ряду продукта**

- Устраивает ли Вас линейка вкусов Innocent, представленная в России (гранат-черника-ассаи, манго-маракуйя, клубника-банан)?
- Какой вкус нравится Вам более и менее всего?
- Какой вкус Вы бы хотели видеть в продаже?
- В каком объеме Вы предпочитаете приобретать смузи (250мл, 500мл, 750мл, 1л)?

#### **6. Стоимость товара**

- Какова, на Ваш взгляд, средняя стоимость бутылочки смузи объемом 250 мл? 750 мл?
- Какую максимальную цену Вы готовы заплатить?
- Какую цену Вы считаете оптимальной?
- Считаете ли Вы справедливым различие цен на смузи разного вкуса?

#### **7. Вопросы о месте продажи**

- В каких магазинах вы осуществляете покупку смузи?
- Где бы Вы хотели иметь возможность их приобрести? *(Респонденту дается возможность самому указать предпочтительные места продажи. В случае затруднения с ответом предлагаются альтернативы:*
- Стали бы Вы заказывать смузи в ресторанах быстрого питания и кафе? Если да, то в каких?
- Стали бы Вы приобретать смузи в спортивных центрах?

- Имеется ли у Вас желание заказывать смузи через Интернет? Если да, то в каком количестве в среднем Вы бы стали приобретать смузи при совершении единичного заказа



## **Приложение 2. Текст анкеты для проведения онлайн-опроса**

(Ответ на вопросы осуществляется по шкале Лайкерта (от 1 до 5), если не указано иное)

Формулировка вопроса:

*Пожалуйста, отметьте, насколько Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений по следующей шкале: «1» - полностью не согласен, «2» - скорее не согласен, «3» - ни не согласен ни согласен, «4» – скорее согласен, «5» – полностью согласен*

### **Блок 1. Вопросы про образ жизни**

- Мой образ жизни можно характеризовать как активный
- Я стараюсь разнообразить свой досуг, посещая культурные мероприятия и новые места в городе
- Я считаю важным заботу о собственном здоровье и стараюсь предотвратить возникновение проблем со здоровьем
- Я стараюсь следить за сбалансированностью рациона своего питания
- В моей жизни присутствуют регулярные физические нагрузки

### **Блок 2. Вопросы про степень осведомленности и восприятие здоровых и функциональных напитков и продуктов**

- Я имею достаточное представление о существующих на российском рынке функциональных напитках (смузи, овощные смеси, биотоники, фиточаи, йогурты с пребиотиками)
- Мне нравятся здоровые продукты питания
- Мне нравятся функциональные напитки
- Я с интересом воспринимаю информацию о появлении новых продуктов питания, полезных для здоровья

### **Блок 3. Вопросы про приобретение и употребление полезных для здоровья продуктов питания**

- В мой повседневный рацион питания входят полезные для здоровья продукты
- При совершении покупок я обращаю внимание на состав приобретаемых товаров
- Для меня важно, чтобы продукты, которые я употребляю, положительно влияли на мое здоровье
- Я регулярно приобретаю функциональные напитки (биотоники, овощные смеси, смузи, йогурты с пребиотиками) и/или продукты (батончики мюсли/галеты, смеси орехов и сухофруктов)

#### **Блок 4. Вопросы про отношение к социально-ответственным компаниям**

- Мое отношение к компании улучшится, если я узнаю о ее социальных и экологических инициативах (например, помощь детским домам, благотворительным и природоохранным организациям)
- Я переключусь на продукцию данной компании, узнав о проведении ей таких инициатив
- Мне приятно приобретать товары социально-ответственных компаний
- При прочих равных, я готов заплатить больше за продукт той компании, которая перечисляет часть средств на благотворительность или улучшение окружающей среды

#### **Блок 5. Вопросы про осведомленность и употребление смузи**

1. Знаете ли Вы, что такое смузи?

- да
- нет

*Смузи — густой напиток в виде смешанных в блендере или миксере ягод или фруктов с добавлением сока или молока.*

2. Пробовали ли Вы данный напиток?

- да, мне понравилось
- да, мне не понравилось
- нет, не пробовал, но хотел бы
- нет, не пробовал и не хотел бы

3. Я считаю смузи полезным продуктом питания

*Далее – вопросы для тех, кто употребляет смузи:*

4. Где вы приобретаете смузи?

- в супермаркете/гипермаркете
- в магазине у дома
- в кафе и ресторанах
- в джус-барах
- на заправочных станциях
- готовлю сам

5. Как часто Вы его употребляете?

- раз в неделю
- раз в 2-3 недели

- раз в месяц
- раз в 2-3 месяца
- раз в полгода
- раз в год или реже
- периодами (в зависимости от сезона)
- периодами (когда придерживаюсь здорового образа жизни и/или интенсифицирую физические нагрузки)

6. Хотели бы Вы иметь возможность пить смузи чаще:

- да
- нет

7. Я приобретаю смузи, поскольку:

- меня привлекают вкусовые качества смузи
- это модно
- смузи полезны для здоровья
- этот напиток помогает оставаться в тонусе без усилий
- мне нравится вносить разнообразие в свой рацион

8. При выборе марки смузи я руководствуюсь:

- собственным опытом
- информацией из печатных изданий или рекламой
- мнением друзей, знакомых, родственников
- отзывами в Интернет
- рекомендациями экспертов и известных людей

9. При выборе смузи для меня важны следующие критерии:

- натуральность состава
- репутация компании и страна-производитель
- цена
- возможность получения скидки
- наличие смузи в близлежащем магазине
- наличие в составе инновационных и полезных компонентов
- дизайн и внешний вид упаковки

#### **Блок 6. Вопросы про барьеры к употреблению смузи**

- У меня всегда есть возможность приобрести смузи
- Чрезмерно высокая цена на смузи является для меня препятствием к более частому его употреблению

- Ассортимент смузи полностью меня устраивает
- Срок хранения смузи останавливает меня от покупки данного товара
- Я верю, что производители смузи используют только натуральные ингредиенты высокого качества

### **Блок 7. Общие вопросы**

1. Пожалуйста, укажите Ваш пол
  - Женский
  - Мужской
2. Пожалуйста, укажите Ваш возраст
3. Город проживания
4. Семейное положение
  - а) холост/не замужем
  - б) замужем/женат (без детей)
  - в) замужем/женат (есть дети)
  - г) разведен
5. Пожалуйста, укажите, средний уровень дохода на одного человека в Вашей семье в месяц
  - а) менее 20 тысяч рублей
  - б) от 20 до 30 тысяч рублей
  - в) от 30 до 50 тысяч рублей
  - г) от 50 до 75 тысяч рублей
  - д) свыше 75 тысяч рублей
6. Пожалуйста, укажите Ваш уровень образования
  - а) Высшее образование
  - б) Неполное высшее
  - в) Среднее специальное
  - г) Полное среднее
  - д) Неполное среднее
7. Пожалуйста, укажите Ваш род деятельности
  - учащийся/студент
  - рабочий
  - менеджер/специалист
  - чиновник/должностное лицо
  - руководитель высшего звена

- предприниматель
- педагог
- фрилансер
- временно неработающий
- занятый в домашнем хозяйстве
- пенсионер
- другое

### Приложение 3. Результаты факторного анализа в процессоре IBM SPSS Statistics

Корреляционная матрица

	Мой образ жизни можно характеризовать как активный	Я стараюсь разнообразить свой досуг, посещая культурные мероприятия и новые места в городе	Я считаю важным заботу о собственном здоровье и стараюсь предотвратить возникновение проблем со здоровьем	В моей жизни присутствуют регулярные физические нагрузки	Я хотел(а) бы вести более здоровый и активный образ жизни (заниматься спортом, правильно питаться), но у меня нет времени/возможностей	Я имею достаточное представление о существующих на российском рынке функциональных напитках	Мне нравятся здоровые продукты питания	Мне нравятся функциональные напитки (смузи, овощные смеси, биотоники, фиточаи, йогурты с пребиотиками и т. д.)	Я с интересом воспринимаю информацию о появлении новых продуктов питания, полезных для здоровья	В мой повседневный рацион питания входят полезные для здоровья продукты	При совершении покупок я обращаю внимание на состав приобретаемых товаров	Для меня важно, чтобы продукты, которые я употребляю, положительно влияли на мое здоровье	Мое отношение к компании улучшится, если я узнаю о ее социальных и экологических инициативах	Я переключусь на продукцию данной компании, узнав о проведении ей таких инициатив	Мне приятно приобретать товары социально-ответственных компаний	При прочих равных, я готов заплатить больше за продукт той компании, которая перечисляет часть средств	Я считаю смузи полезным продуктом питания	
Знач. (односторонняя)		0,400	0,000	0,617	0,008	0,762	0,000	0,001	0,316	0,000	0,008	0,000	0,221	0,257	0,440	0,201	0,004	
	Мой образ жизни можно характеризовать как активный																	
	Я стараюсь разнообразить свой досуг, посещая культурные мероприятия и новые места в городе	0,400	0,518	0,139	0,301	0,031	0,261	0,013	0,018	0,008	0,169	0,369	0,462	0,166	0,040	0,079	0,183	
	Я считаю важным заботу о собственном здоровье и стараюсь предотвратить возникновение проблем со здоровьем	0,000	0,518	0,000	0,466	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,008	0,002	0,010	0,003	
	В моей жизни присутствуют регулярные физические нагрузки	0,617	0,139	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,238	0,000	0,000	0,000	0,040	0,427	0,313	0,185	0,006	
	Я хотел(а) бы вести более здоровый и активный образ жизни (заниматься спортом, правильно питаться), но у меня нет времени/возможностей	0,008	0,301	0,466	0,000	0,431	0,019	0,341	0,188	0,336	0,315	0,333	0,009	0,024	0,008	0,036	0,095	
	Я имею достаточное представление о существующих на российском рынке функциональных напитках	0,001	0,031	0,000	0,000	0,431	0,533	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,430	0,125	0,273	0,132	0,000	
	Мне нравятся здоровые продукты питания	0,000	0,261	0,000	0,000	0,019	0,533	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,014	0,039	0,000	0,001	0,000	
	Мне нравятся функциональные напитки (смузи, овощные смеси, биотоники, фиточаи, йогурты с пребиотиками и т. д.)	0,001	0,013	0,000	0,012	0,341	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

		Мой образ жизни можно характеризовать как активный	Я стараюсь разнообразить свой досуг, посещая культурные мероприятия и новые места в городе	Я считаю важным заботу о собственном здоровье и стараюсь предотвратить возникновение проблем со здоровьем	В моей жизни присутствуют регулярные физические нагрузки	Я хотел(а) бы вести более здоровый и активный образ жизни (заниматься спортом, правильно питаться), но у меня нет времени/возможностей	Я имею достаточное представление о существующих на российском рынке функциональных напитках	Мне нравятся здоровые продукты питания	Мне нравятся функциональные напитки (смузи, овощные смеси, биотоники, фиточаи, йогурты с пребиотиками и т. д.)	Я с интересом воспринимаю информацию о появлении новых продуктов питания, полезных для здоровья	В мой повседневный рацион питания входят полезные для здоровья продукты	При совершении покупок я обращаю внимание на состав приобретаемых товаров	Для меня важно, чтобы продукты, которые я употребляю, положительно влияли на мое здоровье	Мое отношение к компании улучшится, если я узнаю о ее социальных и экологических инициативах	Я переключусь на продукцию данной компании, узнав о проведении ей таких инициатив	Мне приятно приобретать товары социально-ответственных компаний	При прочих равных, я готов заплатить больше за продукт той компании, которая перечисляет часть средств на благотворительность	Я считаю смузи полезным продуктом питания
Знач. (односторонняя)	Я с интересом воспринимаю информацию о появлении новых продуктов питания, полезных для здоровья	0,316	0,018	0,000	0,238	0,188	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,024	0,004	0,000	0,025	0,000
	В мой повседневный рацион питания входят полезные для здоровья продукты	0,000	0,008	0,000	0,000	0,336	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,105	0,354	0,050	0,169	0,000
	При совершении покупок я обращаю внимание на состав приобретаемых товаров	0,006	0,169	0,000	0,000	0,315	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,057	0,035	0,007	0,139	0,002
	Для меня важно, чтобы продукты, которые я употребляю, положительно влияли на мое здоровье	0,000	0,369	0,000	0,000	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Мое отношение к компании улучшится, если я узнаю о ее социальных и экологических инициативах	0,221	0,462	0,014	0,040	0,009	0,430	0,014	0,000	0,024	0,105	0,057	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026
	Я переключусь на продукцию данной компании, узнав о проведении ей таких инициатив	0,257	0,166	0,008	0,427	0,024	0,125	0,039	0,000	0,004	0,354	0,035	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,084
	Мне приятно приобретать товары социально-ответственных компаний	0,440	0,040	0,002	0,313	0,008	0,273	0,000	0,000	0,000	0,050	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	При прочих равных, я готов заплатить больше за продукт той компании, которая перечисляет часть средств на благотворительность	0,201	0,079	0,010	0,185	0,036	0,132	0,001	0,000	0,025	0,169	0,139	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,016
	Я считаю смузи полезным продуктом питания	0,004	0,183	0,003	0,006	0,095	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,026	0,084	0,001	0,016	

### КМО и критерий Бартлетта

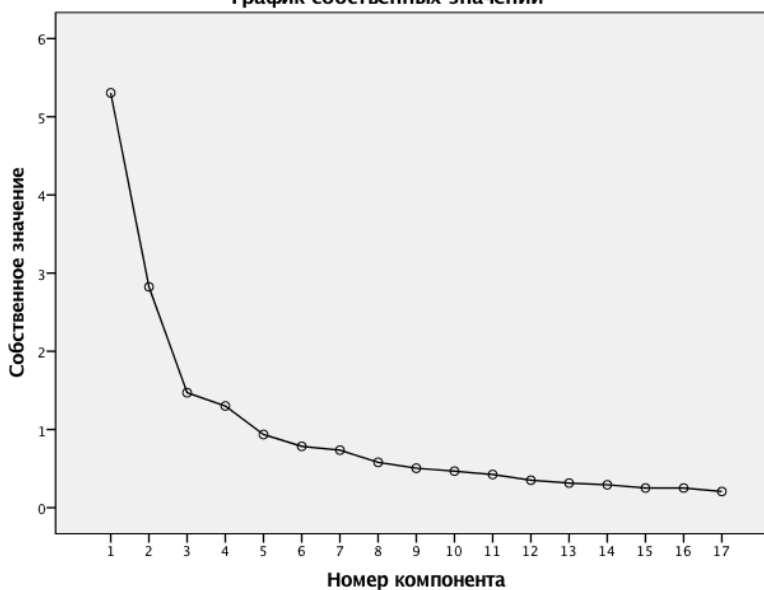
Мера адекватности выборки Кайзера–Майера–Олкина (КМО).		,817
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	1609,662
	ст.св.	231
Значимость		,000

### Объясненная совокупная дисперсия

Компонент	Начальные собственные значения			Извлечение суммы квадратов нагрузок			Ротация суммы квадратов нагрузок		
	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %	Всего	% дисперсии	Суммарный %
1	5,430	24,681	24,681	5,430	24,681	24,681	3,759	17,088	17,088
2	2,868	13,036	37,717	2,868	13,036	37,717	3,183	14,467	31,555
3	1,780	8,091	45,808	1,780	8,091	45,808	2,114	9,609	41,164
4	1,459	6,630	52,438	1,459	6,630	52,438	1,825	8,297	49,461
5	1,253	5,697	58,136	1,253	5,697	58,136	1,387	6,305	55,766
6	1,116	5,074	63,209	1,116	5,074	63,209	1,332	6,053	61,819
7	1,024	4,655	67,864	1,024	4,655	67,864	1,330	6,045	67,864
8	,931	4,233	72,097						
9	,762	3,465	75,563						
10	,729	3,316	78,878						
11	,702	3,189	82,068						
12	,580	2,638	84,706						
13	,495	2,252	86,958						
14	,453	2,058	89,016						
15	,423	1,924	90,939						
16	,392	1,782	92,722						
17	,332	1,511	94,232						
18	,306	1,390	95,622						
19	,283	1,287	96,909						
20	,247	1,125	98,034						
21	,236	1,074	99,108						
22	,196	,892	100,000						

Метод выделения факторов: метод главных компонент.

График собственных значений





## Приложение 4. Результаты регрессионного анализа в процессоре IBM SPSS Statistics

### Введенные/удаленные переменные<sup>a</sup>

Модель	Введенные переменные	Удаленные переменные	Метод
1	Fashion, CSR, Health, Funct <sup>b</sup>	.	Enter

a. Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки

b. Все требуемые переменные введены.

### Сводка для модели<sup>b</sup>

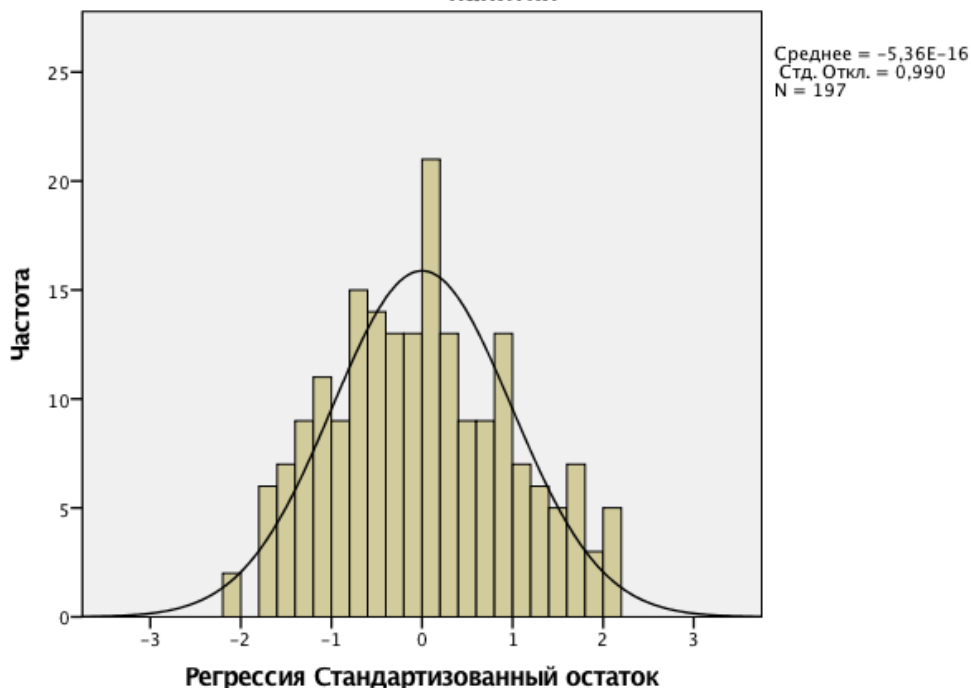
Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки
1	,720 <sup>a</sup>	,518	,508	,882

a. Предикторы: (константа), Fashion, CSR, Health, Funct

b. Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки

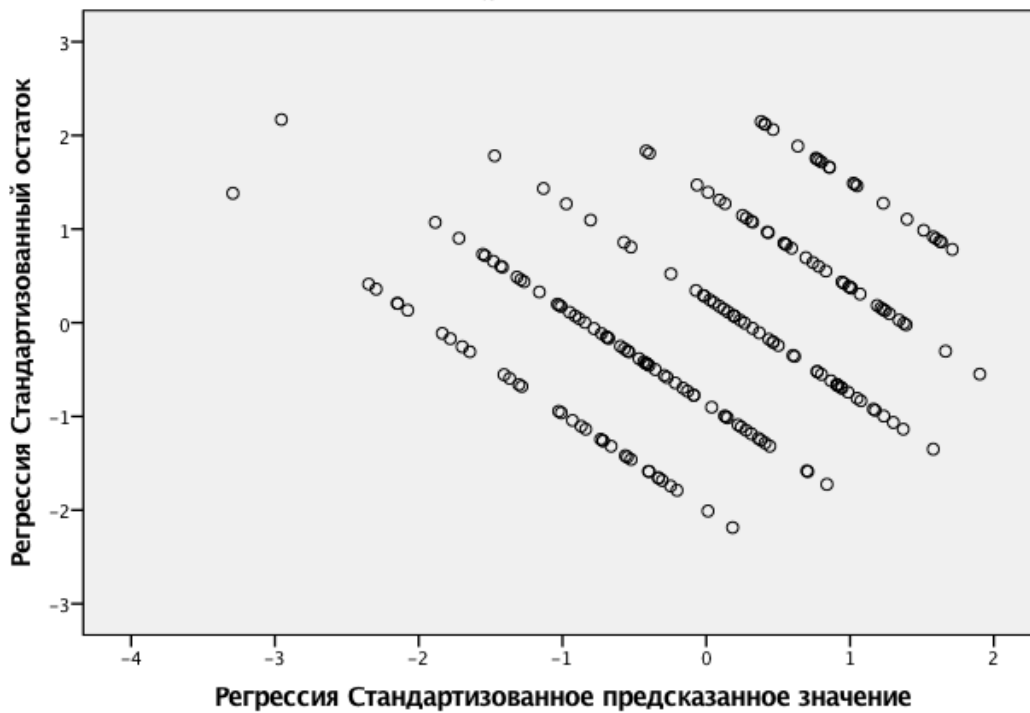
### Гистограмма

Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки



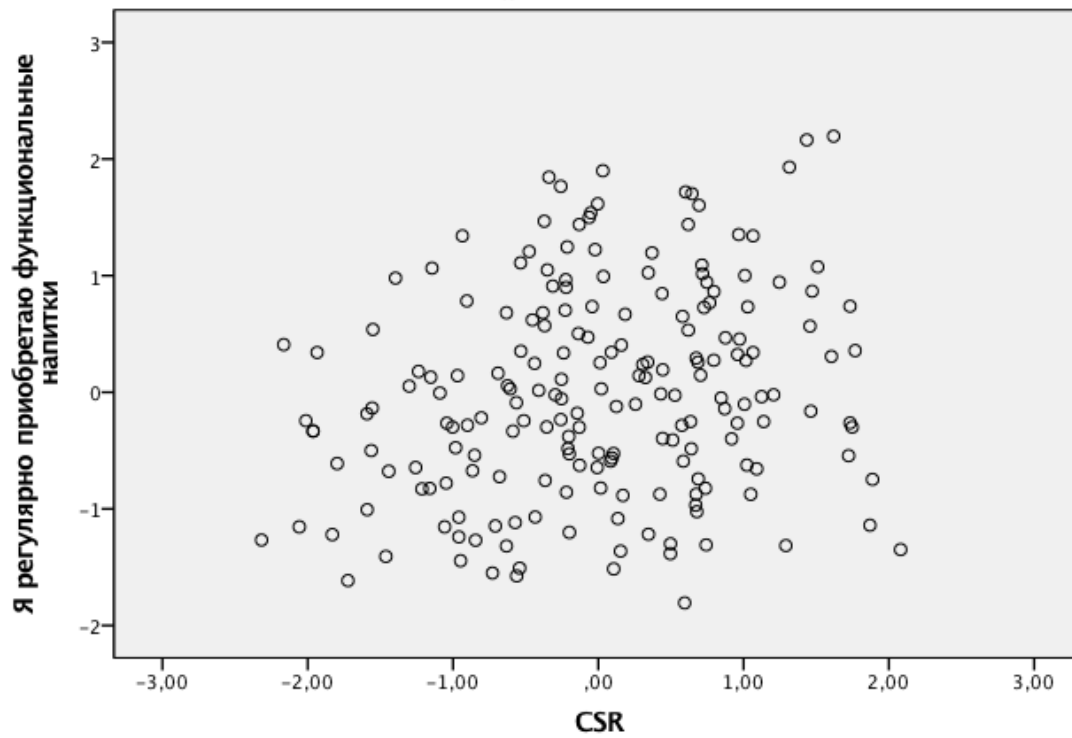
### Диаграмма рассеяния

Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки



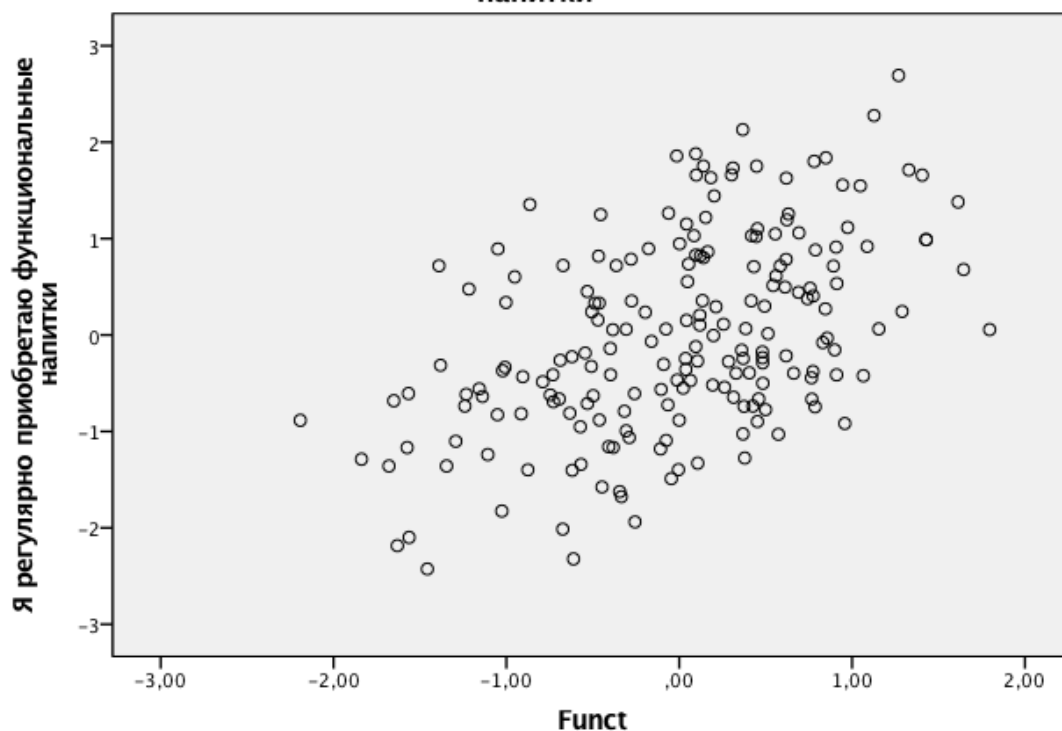
### Диаграмма частной регрессии

Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки



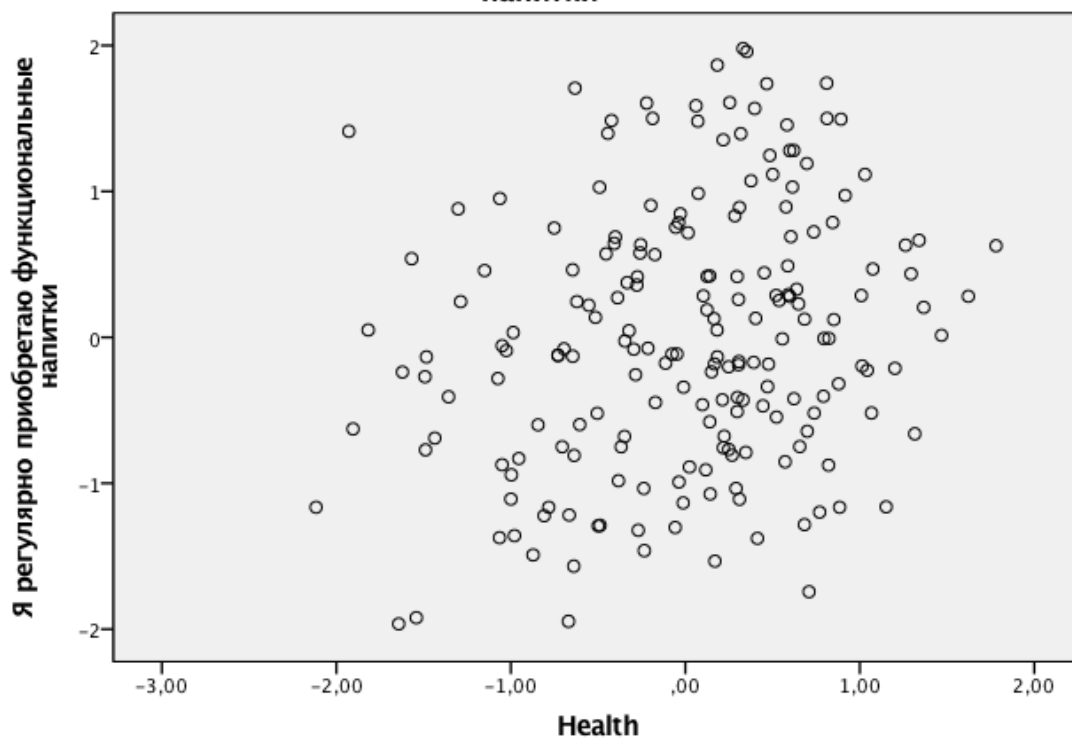
### Диаграмма частной регрессии

Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки



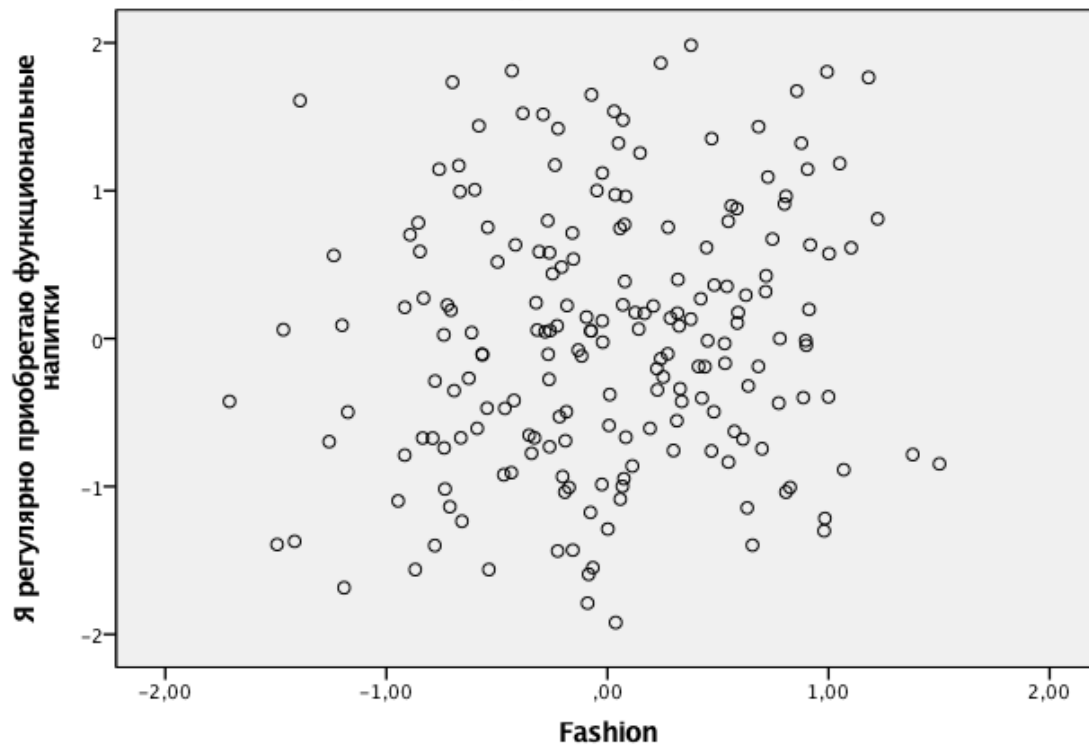
### Диаграмма частной регрессии

Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки



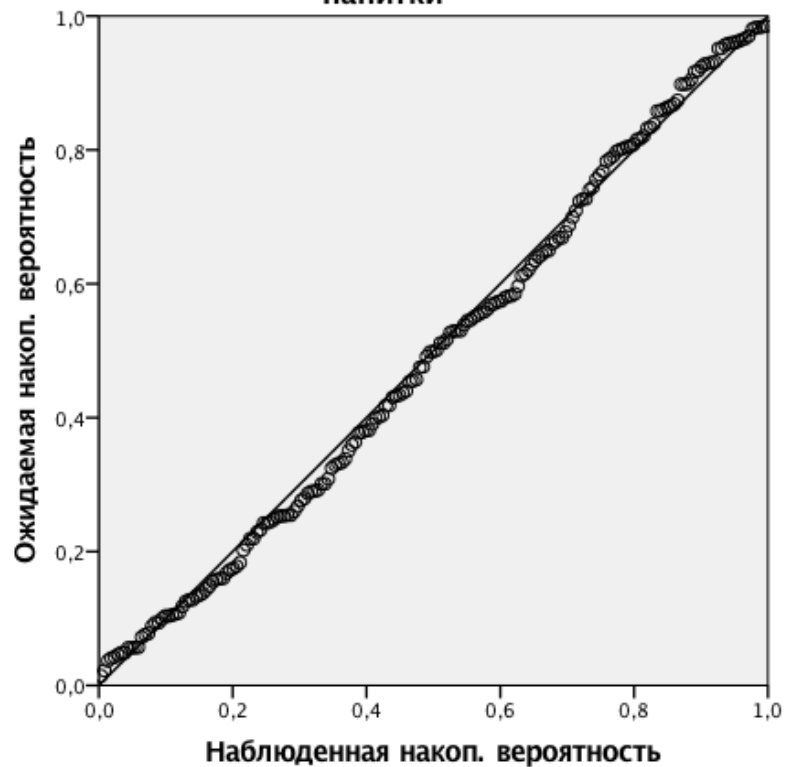
### Диаграмма частной регрессии

Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки



### Нормальный P-P график регрессии Стандартизованный остаток

Зависимая переменная: Я регулярно приобретаю функциональные напитки



## Приложение 5. Результаты кластерного анализа в процессоре IBM SPSS Statistics

### ANOVA

	Кластер		ошибка		F	Значимость
	Средний квадрат	ст. св.	Средний квадрат	ст. св.		
CSR	46,670	3	,354	202	131,949	,000
Funct	33,188	3	,416	202	79,705	,000
Health	23,608	3	,475	202	49,710	,000
Fashion	15,839	3	,369	202	42,948	,000

F-критерий следует использовать только для целей описания, так как кластеры выбраны так, чтобы разница между наблюдениями в разных кластерах была максимальной. Наблюдаемые уровни значимости не скорректированы для этого, и поэтому их нельзя использовать для проверки гипотезы о равенстве средних кластеров.

### Начальные центры кластеров

	Кластер			
	1	2	3	4
CSR	4,48	2,00	3,52	2,86
Funct	4,31	3,02	3,17	4,42
Health	4,54	3,40	3,54	4,68
Fashion	3,84	3,08	3,46	4,09

Входные данные от подкоманды FILE

### Конечные центры кластеров

	Кластер			
	1	2	3	4
CSR	4,47	2,06	3,51	2,71
Funct	4,23	2,58	3,27	4,25
Health	4,51	3,33	3,33	4,50
Fashion	3,92	2,81	3,40	4,02

### Число наблюдений в каждом кластере

Кластер	1	37,000
	2	48,000
	3	52,000
	4	69,000
Валидные		206,000
Пропущенные		,000