

9-10 классы

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ (всего 10 баллов)

Левинская А. 2021. Основатель «Вкусвилла» — РБК: «Полба у нас продается лучше, чем пиво» // РБК.
<https://www.rbc.ru/newspaper/2021/11/29/618d0e6f9a79470a5b48030a>

№	Формулировка задания	Критерии оценки и примеры	Макс. сумма баллов	Баллы и примечания
1	<p>Кратко поясните, что означают следующие упомянутые в тексте термины:</p> <ol style="list-style-type: none">1. IPO2. Опционная программа3. Гибридная модель магазинов4. Публичная компания5. Гипотеза ценности	<p>Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ.</p> <p>Примеры верных ответов:</p> <ol style="list-style-type: none">1. IPO (Initial Public Offering) – это первичное публичное размещение акций (ценных бумаг акционерного общества), в результате которого компания становится публичной и может предлагать к продаже акции неограниченному количеству лиц. <p>Для того, чтобы ответ считался верным или частично верным необходимо упоминание того, что это (1) первичное (2) размещение акций, (3) в результате которого компания становится публичной.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Опционная программа – это способ мотивации и стимулирования персонала компании с помощью предоставления права выкупа доли в компании за выполнение KPI или достижение других целей. <p>Для того, чтобы ответ считался верным или частично верным необходимо упоминание того, что (1) это способ мотивации персонала компании, (2) предоставляется право выкупа (3) доли в компании.</p>	15	<p>Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждое из 5 определений.</p> <p>За каждое определение:</p> <p>3 балла - приведено определение по понятию, определение является полным, отсутствуют ошибки и неточности;</p> <p>1-2 балла - приведено определение по понятию, в котором присутствует 1-2 неточности ИЛИ приведено неполное определение;</p> <p>0 баллов - определение не приведено ИЛИ не является верным.</p>

		<p>3. Гибридная модель магазинов – (в тексте кейса) это модель магазинов, которая сочетает в себе традиционную продуктовую розницу и работу на доставку продуктов на дом.</p> <p>Для того, чтобы ответ считался верным или частично верным необходимо упоминание двух составляющих частей гибридной модели (офлайн + онлайн).</p> <p>4. Публичная компания – компания, ценные бумаги которой обращаются на бирже (фондовом рынке) и предлагаются к покупке неограниченному числу лиц (без ограничений). В России публичные компании представлены в организационно-правовой форме Публичных акционерных обществ (ПАО) (ст. 66.3 ГК РФ: «Публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным»).</p> <p>Для того, чтобы ответ считался верным или частично верным необходимо упоминание (1) публичного размещения и (2) свободного обращения (3) акций (ценных бумаг акционерных обществ).</p> <p>5. Гипотеза ценности – (в тексте кейса) предположение основателей и топ-менеджеров компании об основном ценностном предложении, предоставляемом покупателю. Проверка гипотезы ценности осуществляется в процессе тестирования прототипа продукта (MVP) и может подтвердиться (ценность для потребителя есть) или быть опровергнута (текст кейса:</p>		
--	--	---	--	--

		<p><i>«россиянам не нужны отдельные магазины с замороженными готовыми блюдами и продуктами»).</i></p> <p>Для того, чтобы ответ считался верным или частично верным необходимо упоминание того, что гипотеза ценности представляет собой (1) предположение топ-менеджеров, (2) сформированное относительно основного ценностного предложения, (3) которое тестируется путем предложения покупателям (и может быть подтверждено или опровергнуто).</p>		
2	<p>"Последние три года «Вкусвилл» остается одной из самых быстрорастущих компаний среди продовольственных ретейлеров: в 2020 году выручка сети год к году выросла почти на 40%, в 2019-м — на 51%, в 2018-м — на 66%."</p> <p>Что означает "быстрорастущая компания"? Предложите критерии, по которым можно определить «быстрорастущую компанию».</p>	<p>Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ.</p> <p>Быстрорастущей является компания, которая показывает ежегодные высокие темпы роста основных финансовых показателей (обычно – выручки). Так, ежегодно РБК публикует список быстрорастущих компаний, выделяемых на основании следующих критериев: ежегодный рост выручки на 20% на протяжении последних 3 лет. Рейтинги Интерфакс построены на схожем принципе – компания признается быстрорастущей при темпах роста свыше 10% на протяжении последних 4 лет. В списках Forbes «бурно развивающиеся компании» выделяются на основании рейтинговой системы (принцип пропорции от общего числа) (например, ТОП-5 компаний, имеющих наибольшие темпы роста выручки (50%+)). Также можно взять во внимание критерий роста компании относительно роста рынка (отдельной отрасли или индекса Мосбиржи/NASDAQ и т.п.).</p> <p>Для того, чтобы ответ считался верным или частично верным необходимо упоминание того, что компания имеет (1) постоянные, стабильные (3-4 года) (2) темпы роста выручки, которые (3) больше, чем у большинства других компаний.</p>	10	<p>Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 2 частей:</p> <p>Макс. 3 балла – за определение «быстрорастущей компании»</p> <p>Макс. 7 баллов – за указание критериев, по которым можно определить «быстрорастущую компанию».</p>

		В качестве критериев определения быстрорастущих компаний могут быть взяты в учет выручка, темп прироста выручки и возраст компании. Вместо показателей выручки могут учитываться темпы прироста прибыли, количества работников и другие показатели, позволяющие доказать наличие стабильного роста компании (а не разового роста, находящегося в зависимости от каких-либо внутренних или внешних факторов).		
3	Согласно данным кейса, основатель Вкусвилла рассматривает несколько альтернативных вариантов привлечения финансирования. Опираясь на данные кейса и собственные рассуждения, укажите по 3 преимущества и 3 недостатка следующих вариантов: 1. Выход на IPO, 2. Привлечение стратегического инвестора, 3. Заемное финансирование.	<p>Формулировки правильных ответов могут различаться. Возможные варианты ответов представлены ниже.</p> <p>1. Преимущества выхода на IPO: - Репутационный фактор (текст кейса: <i>«Публичный статус — это высшая лига бизнеса. Футбольные команды второй лиги всегда мечтают попасть в первую и высшую, — объясняет Кривенко»</i>) - Повышение доверия и надежности компании (текст кейса: <i>«Все требования к публичным компаниям нас не пугают, мы обожаем аудиты, а стандарты IPO имеют здравый смысл, они нас подталкивают к тому, что не сделали бы сами»</i>) - Возможность привлечения дополнительного финансирования (текст кейса: <i>«Но, отмечает Кривенко, публичный статус даст возможность компании при необходимости обходиться и дальше без значительных заемных средств: если нужно будет «быстренько увеличить» сеть дарксторов (магазин-склад без покупателей) в три раза, компания просто продаст «чуть-чуть своих акций на бирже»</i>)</p> <p>2. Преимущества привлечения стратегического инвестора: - Отсутствие высокой волатильности и неопределенности в оценке рыночной стоимости компании (стоимость компании определяется сторонами совместно)</p>	20	<p>Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждый из 6 разделов.</p> <p>Каждый раздел</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Преимущества выхода на IPO (4 балла) 2. Преимущества привлечения стратегического инвестора (3 балла) 3. Преимущества заемного финансирования (3 балла) 4. Недостатки выхода на IPO (4 балла) 5. Недостатки привлечения стратегического инвестора (3 балла) 6. Недостатки заемного финансирования (3 балла) <p>оценивается отдельно по 3-(4)-балльной шкале:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Возможность участия стратегического инвестора, обладающего компетентностью в схожей сфере, в деятельности компании - Возможность дополнительного привлечения средств от основного стратегического инвестора <p>3. Преимущества заемного финансирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Точное определение суммы займа и стоимости заемного капитала (низкая волатильность и зависимость от внешних факторов) - Отсутствие продажи доли в компании (процесс принятия решений остается внутри компании) - Более быстрый и менее ресурсоемкий процесс (отсутствие необходимости приведения деятельности в соответствие стандартам или поиска и договорного процесса со стратегическим инвестором) <p>4. Недостатки выхода на IPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Необходимость приведения деятельности в соответствие требованиям бирж к публичным компаниям (текст кейса: <i>«аудиты, стандарты IPO»</i>) - Высокие затраты временных и денежных ресурсов на подготовку компании к выходу на IPO (составление плана-проспекта эмиссии ценных бумаг и иных документов) - Возможная высокая волатильность акций (зависимость от внешних факторов) и неопределенность в оценке стоимости компании (текст кейса: <i>«Основатель «Вкусвилла» не дает собственной текущей оценки бизнеса»</i>) <p>5. Недостатки привлечения стратегического инвестора:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Длительный договорный процесс и возможность отказа стратегического инвестора от сделки в любой момент времени 	<p>3 (4) баллов - верно указано 3 и более преимущества / недостатка (для раздела «преимущества/недостатки выхода на IPO» выставляется дополнительный 1 балл дается за использование как информации из текста кейса, так и собственных рассуждений);</p> <p>2 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка;</p> <p>1 балл - верно указано 1 преимущество / недостаток;</p> <p>0 баллов - ответа нет, либо ответ неверный.</p>
--	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Ограничения деятельности из-за возможного участия стратегического инвестора в принятии решений в организации (право вето на решения и т.п.) - Возможность выхода инвестора в процессе деятельности компании (требование выкупа доли и возврата суммы инвестиций, отток финансовых средств из организации) <p>6. Недостатки заемного финансирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Сложности привлечения дополнительного заемного финансирования (при невозврате предыдущего) - Более высокие риски (отсутствие разделения рисков между компанией и инвестором/инвесторами) - Сложности получения больших сумм заемных средств, необходимость залогового или иного обеспечения кредитных обязательств 		
4	Объясните в 3-5 предложениях, чем в настоящее время занимается основатель «Вкусвилла» в управлении компанией и какую ценность для компании это создает. Укажите, в чем заключается разница между основателем и руководителем компании и каким образом можно распределить зоны ответственности между ними.	<p>Формулировки ответов могут различаться. Учитывается упоминание следующей информации:</p> <p><i>Текст кейса: «Уже долгое время основатель «Вкусвилла» не участвует в операционном управлении компанией: как объясняет сам Кривенко, его основная роль — командообразование. В основном он консультирует коллег и выступает арбитром в конфликтных ситуациях, которые в компании считают возможностью для роста».</i></p> <p>Деятельность основателя «Вкусвилла» и его основная ценность, согласно данным кейса, заключается в командообразовании и разрешении конфликтных ситуаций внутри коллектива.</p> <p>Разница между основателем и руководителем компании заключается в разделении ролей и зон ответственности: руководитель обычно отвечает за операционное управление, а основатель – за стратегическое развитие компании. При</p>	10	<p>Баллы выставляются следующим образом.</p> <p>6-10 баллов: В ответе присутствуют полные и верные ответы на все вопросы. Снижение балла обусловлено присутствием неточностей или отсутствием ответа на какую-либо часть задания.</p> <p>1-5 баллов: В ответе присутствует полный ответ менее, чем на половину вопросов, или неполный ответ на все вопросы. Снижение балла обусловлено присутствием неточностей.</p>

		распределении зон ответственности необходимо учитывать соответствующие роли: сферой деятельности основателя может быть кадровый подбор руководителей высшего звена, командообразование, установление и контроль целевых показателей, стратегическое планирование и т.п.; сферой деятельности руководителя – обеспечение текущей деятельности компании, выстраивание организационной структуры и командообразование на уровне работников среднего звена, постановка задач и контроль их исполнения и т.п.		0 баллов: Ответ отсутствует или имеется большое количество грубых неточностей, не позволяющих зачесть ответ как верный.
5	<p>В сентябре 2021 года Вкусвилл объявил о ребрендинге. Слоганом сети стала фраза «Здесь полезное вкусно». Для интернет-магазина внедрено сокращенное название «ВВ». Также изменены шрифты и добавлен новый фирменный цвет.</p> <p>Схожие изменения за последний год произошли и в других крупных продуктовых ретейлерах. «Азбука вкуса» изменила шрифты и цвета, а также стала использовать сокращенное название «АВ» для обозначения собственной экосистемы питания. «Лента» изменила шрифт и логотип, сделала упор на мультиформатность и новую стратегию онлайн-продаж. «X5 Retail Group» убрала слово «Retail» из</p>	<p>Оценка за задание складывается как сумма баллов за ответы на каждую из 2 частей вопроса. Формулировки правильных ответов могут различаться. Возможные варианты ответов представлены ниже.</p> <p>А) Ребрендинг представляет собой комплекс мероприятий по смене логотипа, слогана, фирменных цветов, фирменного наименования и других компонентов восприятия бренда потребителями. Недавний ребрендинг многих компаний отражает такие ценности и тренды, как: охват разных сервисов, нацеленных на клиента (клиентоориентированная экосистемность), скорость адаптации к изменениям, внедрение новых технологий (особенно в сфере e-commerce) и т.п.</p> <p>Б) Тренды и факторы макросреды: экосистемность, гибридный формат работы, сочетание онлайн и офлайн форматов, изменение потребительских предпочтений (предпочтение в пользу онлайн-заказа и экспресс-доставки), ограничения в связи с пандемией COVID и т.п. В отрасли розничной торговли произошли изменения позиционирования, направленные на уход от традиционной модели «ритейла» (например, X5 Retail Group убрали слово Retail из названия компании; перешли в нишу доставки,</p>	20	<p>Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 2 частей</p> <p>8-10 баллов – дан полный и верный ответ на поставленные вопросы. Снижение балла обусловлено присутствием негрубых неточностей.</p> <p>5-7 баллов – дан неполный ответ или присутствует 1-2 грубая неточность (грубые неточности)</p> <p>1-4 баллов – дан частично верный ответ на часть поставленного вопроса (неполный ответ) или имеется большое количество грубых неточностей.</p>

	<p>наименования компании, поменяла шрифты и изменила логотип на зеленый листок.</p> <p>а) Укажите, как ребрендинг влияет на позиционирование и потребительское восприятие компаний в рассматриваемой отрасли. Предположите, отражением каких современных ценностей компаний является их ребрендинг.</p> <p>б) Предположите, какие тренды и факторы макросреды повлияли на смену концепций продуктовых ретейлеров сразу в нескольких крупных сетях. Укажите, в чем заключаются изменения модели данных компаний.</p>	<p>сделав упор на Перекресток Экспресс, купив компанию «Много лосося» для дополнения компетенций в доставке из dark kitchen и т.п.). Изменения модели данных компаний направлены на охват гибридной модели (офлайн+онлайн).</p>		<p>0 баллов: Ответ отсутствует или имеется большое количество грубых неточностей, не позволяющих зачесть ответ как частично верный.</p>
6	<p>Опираясь на данные кейса и собственные рассуждения, укажите, что является «триггерами» для совершения покупок в традиционных магазинах (офлайн) и с доставкой на дом (онлайн): почему потребители выбирают тот или иной вариант или их комбинацию? Как это влияет на финансовые показатели и другие аспекты</p>	<p>Оценка за задание складывается как сумма баллов за ответы на каждую из 3 частей вопроса. Формулировки правильных ответов могут различаться. Возможные варианты ответов представлены ниже.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Триггеры для совершения покупок в традиционных розничных магазинах: акционные предложения и скидки, а также определенные товары, недоступные онлайн; возможность дегустации и других способов «пробы» продукта вживую перед совершением покупки; необходимость купить небольшое количество товарных позиций по небольшой стоимости (отсутствие минимальной суммы заказа); возможность 	10	<p>Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 3 частей</p> <p>3 балла – за указание триггеров для совершения покупок в традиционных розничных магазинах; 3 балла – за указание триггеров для совершения</p>

	<p>функционирования продуктовых ретейлеров?</p>	<p>приобрести товар здесь и сейчас без ожидания курьера; возможность круглосуточной работы</p> <p>2. Триггеры для совершения онлайн-покупок с доставкой на дом: необходимость быстрой доставки продуктов (экономия времени), большой объем покупки (большое количество продуктов, высокий суммарный вес покупок и возможность довести купленный товар до дома самостоятельно), отсутствие возможности приобрести товары иным способом (ограничения в связи с COVID и т.п.)</p> <p>3. Влияния триггеров на финансовые показатели и другие аспекты функционирования продуктовых ретейлеров: рост выручки, рост количества новых покупателей, увеличение возвращаемости клиентов (рост количества повторных заказов), рост среднего чека, совершение большого количества допродаж за счет «мелочей у кассы» и схожих товаров (во время ожидания очереди или «случайного» просмотра товара) и т.п.</p>	<p>онлайн-покупок с доставкой на дом; 4 балла – указание влияния триггеров на показатели деятельности компании</p> <p>За каждую часть: 3(4) балла – приведен полный и верный ответ, отсутствуют ошибки и неточности; ответ основан на информации из кейса; 1-2(3) балла – приведен частично верный ответ или ответ неполный (не соответствует данным из кейса или не содержит важной дополнительной информации); 0 баллов – ответ отсутствует ИЛИ не является верным.</p>
7	<p>"В 2020 году «Вкусвилл» закрыл проект розницы, специализирующейся на замороженной продукции, — «Вкусвилл Айс». Как объясняет основатель компании, гипотеза ценности таких магазинов не подтвердилась — россиянам не нужны отдельные магазины с замороженными готовыми блюдами и продуктами, когда</p>	<p>Формулировки правильных ответов могут различаться. Возможные варианты ответов представлены ниже.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие спроса на определенный товар (замороженные готовые блюда и продукты) - Наличие высокой рыночной власти субститутов (сервисы заказа горячей еды из ресторана или продуктов из магазинов) - Неверно выбранный формат (традиционная розница) - Отсутствие учета изменения потребительских предпочтений (переход на онлайн-заказы с доставкой на дом) - Высокие цены на товары (в связи с высокой себестоимостью продукции) 	<p>15</p> <p>Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждое из 5 выводов в отношении продукции ВкусВилл Айс и причин закрытия данного проекта.</p> <p>За каждый вывод: 3 балла – приведен полный и верный ответ,</p>

<p>можно заказать горячую еду из ресторана или продукты из магазина, при этом себестоимость продукции «Вкусвилл Айс» выходила достаточно дорогой".</p> <p>Какие 5 выводов можно сделать в отношении продукции "Вкусвилл Айс"? Предположите, что послужило причинами закрытия данного проекта.</p>	<p>- Слишком узкий сегмент (замороженная готовая продукция)</p>	<p>отсутствуют ошибки и неточности; ответ основан на информации из кейса; 1-2 балла – приведен частично верный ответ или ответ неполный (не соответствует данным из кейса или не содержит важной дополнительной информации); 0 баллов – ответ отсутствует ИЛИ не является верным.</p>
---	---	---