

## 10 класс

### 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"><li>1. IPO</li><li>2. Опционная программа</li><li>3. Гибридная модель магазинов</li><li>4. Публичная компания</li><li>5. Гипотеза ценности</li></ol>	<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"><li>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.</li></ol> <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"><li>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.</li></ol> <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"> <li>1. Преимущества выхода на IPO (4 балла)</li> <li>2. Преимущества привлечения стратегического инвестора (3 балла)</li> <li>3. Преимущества заемного финансирования (3 балла)</li> <li>4. Недостатки выхода на IPO (4 балла)</li> <li>5. Недостатки привлечения стратегического инвестора (3 балла)</li> <li>6. Недостатки заемного финансирования (3 балла)</li> </ol> <p>оценивается отдельно по 3-(4)-балльной шкале:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность участия стратегического инвестора, обладающего компетентностью в схожей сфере, в деятельности компании</li> <li>- Возможность дополнительного привлечения средств от основного стратегического инвестора</li> </ul> <p>3. Преимущества заемного финансирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Точное определение суммы займа и стоимости заемного капитала (низкая волатильность и зависимость от внешних факторов)</li> <li>- Отсутствие продажи доли в компании (процесс принятия решений остается внутри компании)</li> <li>- Более быстрый и менее ресурсоемкий процесс (отсутствие необходимости приведения деятельности в соответствие стандартам или поиска и договорного процесса со стратегическим инвестором)</li> </ul> <p>4. Недостатки выхода на IPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Необходимость приведения деятельности в соответствие требованиям бирж к публичным компаниям (текст кейса: <i>«аудиты, стандарты IPO»</i>)</li> <li>- Высокие затраты временных и денежных ресурсов на подготовку компании к выходу на IPO (составление плана-проспекта эмиссии ценных бумаг и иных документов)</li> <li>- 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>)</li> </ul> <p>5. Недостатки привлечения стратегического инвестора:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Длительный договорный процесс и возможность отказа стратегического инвестора от сделки в любой момент времени</li> </ul>	<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"> <li>- Ограничения деятельности из-за возможного участия стратегического инвестора в принятии решений в организации (право вето на решения и т.п.)</li> <li>- Возможность выхода инвестора в процессе деятельности компании (требование выкупа доли и возврата суммы инвестиций, отток финансовых средств из организации)</li> </ul> <p>6. Недостатки заемного финансирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сложности привлечения дополнительного заемного финансирования (при невозврате предыдущего)</li> <li>- Более высокие риски (отсутствие разделения рисков между компанией и инвестором/инвесторами)</li> <li>- Сложности получения больших сумм заемных средств, необходимость залогового или иного обеспечения кредитных обязательств</li> </ul>		
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>

		<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.</p>		<p>0 баллов: Ответ отсутствует или имеется большое количество грубых неточностей, не позволяющих зачесть ответ как верный.</p>
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. 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, сделал 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"> <li>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</li> </ol>	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"> <li>- Отсутствие спроса на определенный товар (замороженные готовые блюда и продукты)</li> <li>- Наличие высокой рыночной власти субститутов (сервисы заказа горячей еды из ресторана или продуктов из магазинов)</li> <li>- Неверно выбранный формат (традиционная розница)</li> <li>- Отсутствие учета изменения потребительских предпочтений (переход на онлайн-заказы с доставкой на дом)</li> <li>- Высокие цены на товары (в связи с высокой себестоимостью продукции)</li> </ul>	<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>
---	---	---