

Время выполнения заданий – 120 минут

Максимальное количество баллов – 100

Внимательно прочитайте отрывки из текста

Левинская А. 2021. Основатель «Вкусвилла» — РБК: «Полба у нас продается лучше, чем пиво» // РБК.

<https://www.rbc.ru/newspaper/2021/11/29/618d0e6f9a79470a5b48030a>

Основатель «Вкусвилла» — РБК: «Полба у нас продается лучше, чем пиво»

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%.

Несмотря на такие темпы роста, команда больше не видит большого потенциала в традиционной рознице и направляет все усилия на интернет-продажи. Компания, начинавшая путь от прилавков с молочной продукцией под брендом «Избенка», за два последних года ворвалась в тройку крупнейших российских игроков e-grocery. В рейтинге исследовательской компании «INFOLine-Аналитика» по итогам третьего квартала 2021-го «Вкусвилл» с 11,6 млрд руб. онлайн-продаж продуктов питания уступает только «СберМаркету» (14,5 млрд руб.) и опережает X5 Group (11,5 млрд руб.).

Почему «Вкусвилл» хочет выйти на биржу

— Публичный статус — это высшая лига бизнеса. Футбольные команды второй лиги всегда мечтают попасть в первую и высшую, — объясняет Кривенко, оговариваясь, что конкретного решения нет. — Мы рассматриваем все варианты развития компании, это может быть и стратегический инвестор. Мы не отвергаем такой вариант. 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. И мы очень быстро получаем вакцину от ошибок, которые допустили другие компании.

Основатель «Вкусвилла» не дает собственной текущей оценки бизнеса. 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».

Чем сейчас занимается Кривенко

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.

Кто еще управляет «Вкусвиллом»

В проспекте к выпуску ценных бумаг компания указала, что Кривенко планирует передать сотрудникам компании до 20% акций головного ПАО. Каждый получит по 2,5% акций. Таким образом, на доли могут претендовать восемь менеджеров.

Опционная программа была зафиксирована компанией семь лет назад. Если сделка IPO состоится, сооснователи могут получить доли в компании и смогут их в дальнейшем реализовать.

О трансформации «Вкусвилла»

— Десять лет назад мы уже прошли одну трансформацию. Была сеть киосков «Избенка», но в какой-то момент команда поняла, что этот формат уже устарел, современный —

супермаркет. То же самое произошло и в прошлом году. Компания поняла, что супермаркет — это формат прошлого, мы ими больше не занимаемся. Вся команда работает на онлайн, который будет только расти.

В части традиционной розницы значительных стратегических инициатив у «Вкусвилла» теперь нет — новые магазины по одной-две точки будут открываться только в регионах.

Но традиционные магазины, уточняет Кривенко, встроены в гибридную модель: часть сборки продуктов для потребителей в моменты крайне высокого спроса на доставку проходит в обычных розничных точках. При этом в обычное время компания практически отказалась от работы сборщиков в магазинах.

— Какой основной минус розничной торговли? Нужно платить огромную аренду за помещение. И, покупая продукт в любом супермаркете, вы платите большую часть денег не за продукт, а за хорошее расположение магазина, — объясняет Кривенко. — Вы, как потребитель, должны платить за поддержание магазина в хорошей форме, соответствие нормам, подготовку к праздникам. Дарксторы за это платить не надо, потому что туда люди не ходят, к праздникам флаги там не вывешивают — это совсем другая экономика.

Кривенко не дает прогнозов о том, сколько дарксторов компания планирует открывать в будущем, объясняя тем, что она будет реагировать на рост онлайн-торговли, который зависит даже от погодных условий.

— Локдауны, плохая погода — все это улучшает дистанционные продажи. В плохую погоду мгновенный прирост онлайн-продаж может составлять 20–30%. Удивительно, что эффект погоды раз в 20 сильнее любого промо, вообще любой попытки воздействовать на покупателя.

Как кризис и пандемия изменили покупателей

Пять лет назад покупатели сети «Вкусвилл» в среднем заходили за покупками три раза в неделю, но последствия пандемии и нацеленность компании на онлайн-продажи изменили эту модель. Самую большую долю среди клиентов сети теперь занимают «гибридные покупатели» — те, кто сохранили ту же частоту покупок, но заказывают их уже онлайн и иногда заходят в магазин.

То, что эта концепция работает, Кривенко убеждают цифры: количество онлайн-покупок увеличилось в три раза — за сентябрь 2021 года было доставлено 3,2 млн заказов против 1 млн за тот же период 2020-го.

Какое будущее ждет торговлю

Кривенко считает главной задачей бизнеса его быструю трансформацию в любой момент. Основатель «Вкусвилла» предполагает, что доставка сегодня — это «электровоз» традиционной торговли, но в будущем, вероятно, наиболее эффективным для ретейла будет отказ от большого количества марок.

— Я верю в полноценные дарксторы с 10 тыс. позиций разных категорий, в которых есть и фармацевтическая продукция, и «темная кухня» (ресторан, который готовит блюда для доставки) — самые топовые позиции, которые можно принести человеку домой за 30 минут или час-два. Наше огромное преимущество в том, что у нас все под одним брендом, нам не нужно хранить, например, десять марок молока. Бренды в большом количестве просто не смогут жить в дарксторах.

«Вкусвилл» с момента своего основания ассоциируется с продажами ЗОЖ-продукции, но в конце прошлого года в ассортимент онлайн-магазина добавили продукцию международных брендов, среди которых газированные напитки, снеки, сладости. Кривенко объясняет это решение потребностью удовлетворить спрос.

Однако бизнесмен отмечает, что это всегда будут очень ограниченные позиции товаров — хиты покупательского спроса. Сеть также экспериментирует с продажами вина в нескольких своих магазинах, но, поскольку доставка алкогольной продукции запрещена,

Кривенко считает это не особенно актуальной темой и хотя и готов к таким пилотным запускам продаж продукции, не видит ее на полках своих магазинов.

Компания рассчитывает на разрешение российских властей дистанционных продаж рецептурных лекарств. Сейчас в его шести дарксторах работают партнеры компании, которые продают безрецептурные лекарства.

В будущем компании будут стремиться закреплять курьеров за определенными домами: «Это и есть нормальный сервис, когда курьер — человек, которого ты знаешь, по аналогии с продавцами в магазине, куда заходил каждый день».

О провальных экспериментах

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 можно заказать горячую еду из ресторана или продукты из магазина, при этом себестоимость продукции «Вкусвилл Айс» выходила достаточно дорогой.

Задание 1 (15 баллов)

Кратко поясните, что означают следующие упомянутые в тексте термины:

1. IPO
2. Опционная программа
3. Гибридная модель магазинов
4. Публичная компания
5. Гипотеза ценности

Задание 2 (10 баллов)

«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%».

Что означает «быстрорастущая компания»? Предложите критерии, по которым можно определить «быстрорастущую компанию».

Задание 3 (20 баллов)

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.

Задание 4 (10 баллов)

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.

Задание 5 (20 баллов)

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, сделав упор на мультиформатность и новую стратегию онлайн-продаж. «X5 Retail Group» убрала слово «Retail» из наименования компании, поменяла шрифты и изменила логотип на зеленый листок.

а) Укажите, как ребрендинг влияет на позиционирование и потребительское восприятие компаний в рассматриваемой отрасли. Предположите, отражением каких современных ценностей компаний является их ребрендинг.

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.

Задание 6 (10 баллов)

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 функционирования продуктовых ретейлеров?

Задание 7 (15 баллов)

«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 можно заказать горячую еду из ресторана или продукты из магазина, при этом себестоимость продукции «Вкусвилл Айс» выходила достаточно дорогой».

Какие 5 выводов можно сделать в отношении продукции «Вкусвилл Айс»? Предположите, что послужило причинами закрытия данного проекта.