11 класс

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ (всего 100 баллов)

Кореняко А. 2021. S7 объявила о запуске лоукостера в июле 2022 года: он намерен конкурировать с «Победой» // РБК. https://www.rbc.ru/business/28/07/2021/610015239a7947bc94639661

№	Формулировка задания	Критерии оценки и примеры	Макс. сумма баллов	Баллы и примечания
1	Оцените влияние пандемии COVID-19 на компанию S7, другие крупные авиакомпании, а также отрасль авиаперевозок в целом, используя известные вам инструменты анализа. Укажите состояние отрасли до, во время и после (предполагаемое состояние) пандемии.	Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже. Возможные инструменты для анализа: анализ факторов макросреды (PESTEL-анализ, сценарный крест, анализ трендов и тенденций и т.п.), анализ привлекательности отрасли (анализ 5 сил Портера, жизненный цикл отрасли по Адизесу и т.п.), анализ рынка и конкурентов (SNW-анализ, ключевые факторы успеха и т.п.). Возможные ответы (на основании информации из кейса): спрос на низкобюджетные (низкотарифные (low-fare), экономные) внутренние перевозки, развитие лоукостеров и низкого ценового сегмента в ведущих авиакомпаниях; развитие межрегиональных перевозок в обход Москвы и Санкт-Петербурга (Казань, Омск, Челябинск) и развитие региональных хабов; конкуренция с наземным транспортом (автомобильными, автобусными, железнодорожными перевозками и другими субститутами); тренд на мобильность населения и т.п.	20	Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 2 частей: Макс. 10 баллов – анализ влияния пандемии COVID-19 на макросреду, отрасль, компанию Макс. 10 баллов – анализ состояния отрасли до, во время и после пандемии

		Указание состояния отрасли до, во время и после пандемии должно быть сопряжено с анализом (1) ограничений, коснувшихся отрасли авиаперевозок, а также (2) изменения потребительских предпочтений.		
2	Из материалов кейса известно, что в конце 2020 года топ-менеджмент S7 отмечал, что компания не собирается создавать собственный лоукостер: «На нашем рынке все хотят стать lowcost-компаниями (с низкими затратами. — РБК), я бы назвала даже low fare компаниями (с низкими тарифами. — РБК). Мы туда не идем. Мы видим какой-то разумный баланс между сервисом и качеством для пассажиров, который на рынке нужен», — объясняла она». При этом топ-менеджер признавала, что это «правильная тенденция», потому что доходы населения не растут. Проанализируйте и обоснуйте, что и насколько изменилось в условиях потребительского спроса, и как это повлияло на решение компании об открытии межрегионального	Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже. Возможные изменения в условиях потребительского спроса, повлиявшие на решение об открытии межрегионального лоукостера: - Снижение платежеспособности и реальных доходов населения - Повышение ценовой чувствительности при выборе авиабилетов (выбор более дешевого варианта при прочих равных условиях) - Тренд на мобильность населения (в частности, в связи с переходом большого количества сотрудников на дистанционный формат работы и оттоком населения из крупных городов) - Переход большого количества пассажиров с наземного на воздушный транспорт (при условии, что затраты на авиаперелеты равны или незначительно выше субститутов) - Развитие внутреннего туризма в связи с закрытием международных границ на фоне пандемии COVID-19 - Спрос на короткие внутренние авиаперелеты (с более низкими требованиями к качеству и уровню сервиса) Ответ на вопрос должен предполагать рассмотрение изменений с двух сторон: (1) выбора модели лоукост-перевозчика и (2) выбора модели межрегиональных перевозок в обход г. Москвы и Санкт-Петербурга.	20	Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 2 частей: Макс. 10 баллов – анализ изменения в условиях потребительского спроса Макс. 10 баллов – указание влияния выявленных изменений на решение авиакомпании об открытии межрегионального лоукостера

	лоукостера вопреки своей изначальной позиции.			
3	Выделите преимущества и недостатки решений компании S7 в связи с данным проектом: 1. Три преимущества и три недостатка покупки парка самолетов в лизинг. 2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург.	Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг: - Отсутствие необходимости нести единовременные крупные расходы в связи с самостоятельной покупкой самолетов - Возможность тестирования гипотез и спроса в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период) - Бо'льшая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании	20	Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждый из 4 разделов. Каждый раздел 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг 3. Преимущества открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург 4. Недостатки открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург оценивается отдельно по 5-балльной шкале: 4-5 баллов - верно указано 3 и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный,

		2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг: - Преимущественно жесткие и негибкие условия лизингового договора (с возможностью изъятия судна и применения штрафных санкций) - Преимущественно длительный срок лизингового соглашения (долгосрочные обязательства), сопряженные с риском морального устаревания взятого в лизинг судна - Дорогостоящее страхование, а также дополнительные расходы на обслуживание лизинговых воздушных суден (например, обязанность ремонта судна при его возврате) - Ограниченное число потенциальных лизингодателей, которые могут устанавливать свои условия договора 3. Преимущества открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург: - Снижение нагрузки и пассажиропотока на крупные аэропорты в г. Москва и Санкт-Петербург - Более равномерное распределение межрегиональных перелетов между разными городами России - Улучшение транспортной инфраструктуры городов кроме г. Москва и Санкт-Петербург - Низкая конкуренция на рынке межрегиональных перевозок - Более низкие тарифы за пользование региональными аэропортами (снижение себестоимости полетов) - Возможность получения государственного субсидирования на организацию межрегиональных перевозок 4. Недостатки открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург: - Неразвитость региональных пересадочных узлов, в связи с чем возникает сложность организации стыковочных рейсов - Сложности прогнозирования спроса на рейсы между городами, которые не связаны авиационным сообщением		неполный или частично верный ответ); 1 балл - верно указано 1 преимущество / недостаток; 0 баллов - ответа нет, либо ответ неверный.

		- Меньшая платежеспособность пассажиров рейсов (в сравнении с пассажирами, летающими из Москвы и Санкт-Петербурга) - Частое отсутствие достаточной загрузки межрегиональных рейсов (убыточность некоторых направлений)		
4	"Из-за ограничений, связанных с пандемией коронавируса, совокупный убыток 15 крупнейших авиакомпаний достиг почти 125 млрд руб., из них чистый убыток «Аэрофлота» составил 96,5 млрд руб., S7 Airlines — 5,2 млрд руб., а с прибылью год закончила только «Победа»". С учетом вышесказанного оцените и обоснуйте перспективы развития будущего лоукостера с учетом возможных действий ближайших конкурентов и возможности продолжения ограничений, связанных с распространением COVID-19, в частности в связи с появлением новых штаммов.	Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже. Возможные перспективы развития лоукостера с учетом возможных ближайших действий конкурентов: - Альтернатива-1: Сильная конкуренция с лоукостерами и бюджетными авиаперевозчиками, демпинг цен - Альтернатива-2: Сильная конкуренция с другими авиаперевозчиками при сохранении рыночных цен - Альтернатива-3: Средняя или низкая конкуренция с другими авиаперевозчиками при высоком потребительском спросе - Альтернатива-4: Сотрудничество с другими авиаперевозчиками и организация совместных рейсов на малозагруженных маршрутах Возможные перспективы развития лоукостера с учетом возможных ограничений деятельности в связи с пандемией COVID-19: - Альтернатива-1: Запрет внутреннего и межгосударственного туризма - Альтернатива-2: Введение ограничений на перелеты (соблюдение дистанции между пассажирами, соблюдение масочного режима, допущение к полетам по наличию QR-кода и т.п.) - Альтернатива-3: Отсутствие запретов на внутригосударственные перелеты и развитие внутреннего туризма	20	Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 2 частей: Макс. 10 баллов – указание перспектив развития лоукостера с учетом возможных ближайших действий конкурентов Макс. 10 баллов – указание перспектив развития лоукостера с учетом возможных ограничений деятельности в связи с пандемией COVID-19

		- Альтернатива-4: Снятие всех ограничений на авиаперелеты, в частности зарубежные Учитывается оценка возможных альтернатив и обоснование, какой из вариантов является наиболее вероятным с учетом текущей ситуации		
5	"Срок окупаемости будет зависеть от эффективности организации операционной деятельности, рыночной конъюнктуры, уровня субсидирования и других факторов, отмечает Зайцев. Он напоминает, что инвестиции в создание «Победы» были меньше (лишь $50 млн при изначальном плане $100 млн) и срок окупаемости — короче. «Победа» вышла на безубыточность практически на второй год полетов при годовом трафике 4 млн пассажиров, говорит аналитик корпоративных рейтингов Национального рейтингового агентства Алла Юрова. Однако сейчас новой компании придется столкнуться с возросшей конкуренцией в лоукост-сегменте, практически все крупные авиакомпании России «давно по факту лоукостеры»".	Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже. А) Возможные варианты развития лоукостера, при которых срок окупаемости составит не менее 4 лет: - Операционная неэффективность компании (установление конкуретных низких тарифов при высокой себестоимости перелетов) - Снижение объемов выручки (выбор потребителями других авиакомпаний из-за более низких цен или более качественного обслуживания) - Увеличение расходов компании (высокие постоянные затраты, отсутствие субсидирования) - Конкурентная борьба (демпинг цен, «борьба за покупателей» и другие факторы рыночной конъюнктуры и внутриотраслевой конкуренции) Б) Возможные операционные решения для оптимизации затрат: - Увеличение количества пассажирских мест на воздушном судне (например, за счет отсутствия зоны для хранения продуктов питания, уменьшения багажного отсека, использования более вместительных сидений и т.п.) - Организация партнерских рейсов (совместно с другими авиакомпаниями) на малозагруженных маршрутах	20	Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 3 частей: Макс. 7 баллов – указание возможных вариантов развития лоукостера, при которых срок окупаемости составит не менее 4 лет Макс. 6 баллов – указание возможных операционных решений для оптимизации затрат авиакомпании Макс. 7 баллов – указание возможных способов противостояния конкурентам (2 балла за перечисление возможных конкурентов + 5 баллов за указание способов противостояния конкуренции с их стороны)

	а) Предложите и обоснуйте 3 варианта развития лоукостера S7 в регионах России, при которых срок окупаемости мог бы составить не менее 4 лет. б) Какие операционные решения необходимо обеспечить компании для оптимизации затрат? в) Какие региональные конкуренты будут вызывать наибольшие сложности для компании в каждом случае и что могла бы сделать компания для противостояния их конкуренции?	- Введение платы за дополнительные услуги (отсутствие права бесплатного провоза багажа, отсутствие бесплатной услуги выбора места и т.п.) - Отказ от второстепенных видов деятельности (отсутствие питания во время перелета и т.п.) В) Возможные способы противостояния региональным конкурентам (Россия, Уральские авиалинии, UTair, SmartAvia, РусЛайн, Red Wings, ИрАэро, Сибирь, Азимут и т.п.): - Предоставление более низких цен на авиаперелеты - Получение субсидирования на определенные маршруты - Открытие новых малораспространенных (непокрытых конкурентами), но востребованных маршрутов - Установление более удобного и востребованного у пассажиров времени полета - Организация удобной транспортной инфраструктуры и собственных стыковочных рейсов		