



КУРСОВА РАБОТА

ПО СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ

НА ТЕМА:

**ПРИЛАГАНЕ НА МЕТОДИТЕ PEST И SWOT ПРИ АНАЛИЗ НА
ВЪТРЕШНАТА И ВЪНШНАТА СРЕДА И СТРАТЕГИЧЕСКИ НАСОКИ ЗА
РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Изготвил:

Проверил:

София, 2017

УВОД

Norwegian Air Shuttle (NAS) е основана на 22 януари 1993 г. Компанията е започнала да извършва операции, които преди това са били изпълнявани от

дъщерното дружество Braathens, наречено Busy Bee of Norway. В началото NAS е разполагала само с малка флота от три самолета Fokker F-50, които са летяли по регионални маршрути по западното крайбрежие на Норвегия. През следващите години NAS постепенно е разширила своя флот. През 2002 г., SAS е закупила Braathens S.A.F.E., което доведе до прекратяване на операции на NAS на западния бряг. В резултат NAS е решила да започне да се конкурира директно със SAS Braathens по вътрешните полети.

До 2010 г. компанията е придобила седем самолета Boeing 737-300 и започна да се конкурира ожесточено със SAS Braathens, като е предлагала ниски цени за четири вътрешни маршрута; Осло-Ставангер, Осло-Берген, Осло-Трондхайм и Осло-Тромсо. Това се е оказало успешен ход. През 2010 г. компанията е разполагала с флот от 12 самолета.

Като част от плановете за разширяване на компанията, NAS е създавала полско дъщерно дружество с две самолета, разположени във Варшава. През следващата година NAS е придобила FlyNordic, като по този начин е укрепила своите позиции на скандинавския пазар. През 2011 година NAS е закупила 42 Boeing 737-800, които са били доставени през 2013г.

1. ПЕСТЕЛ анализ

- Политически и правни фактори

Правната рамка очертава начина, по който компаниите в дадена страна или индустрия могат да адаптират своя бизнес. Следователно,

честотата и степента на намеса на правителството, новите регулации и промените в политиката са важни и трябва да бъдат взети под внимание.

Традиционно вътрешните авиоиндустрии са строго регламентирани от съответните правителства по света. Глобалната дерегулация започна най-напред с иницирираните мерки от американското правителство за освобождаване на нейните вътрешни авиокомпании през 1978 г. "Дерегулацията на САЩ" бързо даде положителни резултати, които стимулираха правителствата в Европа, Латинска Америка и Азия да следват в стъпките на САЩ.

Първата крачка за дерегулация на авиолиниите в Норвегия беше с предоставяне на разрешение на двете големи национални авиокомпании SAS и Braathens да обслужват трите най-натоварените вътрешни маршрути - Осло до Берген, Ставангер и Трондхайм. Следващата стъпка беше през 1994, когато почти всички вътрешни маршрути бяха дерегулирани.

Въпреки че норвежката авиоиндустрия е била либерализирана през 1994 г., то това не е довело до незабавно навлизане на нови участници на пазара. SAS е издържала на ценовата конкуренция. Може би и двата оператора са сключили тайно споразумение, за да избегнат по-ниски цени на билетите и по-ниски маржове¹. Вместо ценова конкуренция, SAS и Braathens са започнали да се конкурират за капацитет през 1998 г., което е довело до критично ниско натоварване. Неизбежно, по-слабият се е провалил като резултат групата SAS придобива Braathens през 2001 г.

Придобиването създаде ясна промяна в норвежката авиокомпания, която се е превърнала в монополист. След придобиването на Braathens в края на 2001, SAS е притежавала почти целия пазарен дял на вътрешния пазар. Норвежкото правителството е решило да предприеме действия срещу монополното положение, като е ограничило SAS да увеличава

¹ Randøy, T. and Strandenes, S. P. (1997). "The Effect of public ownership and deregulation in the Scandinavian airline industry", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 3(4), pp. 211-215.