

En branche på standby

Et bachelorprojekt der undersøger hvordan danske oversøiske
leisure-rejsebureauer har håndteret coronakrisen



Christian Herløv Hansen **65969**

Ellen Christine Nygaard **66044**

Kasper Eske Hansen **66658**

Peter Højer Mathiesen **66010**

Roskilde Universitet

Bachelorprojekt i Erhvervsøkonomi - Foråret 2021

Afleveringsdato: 26-05-2021

Antal anslag: 140.611

Vejleder: Thomas Mosfeldt Laursen

Abstract

The subject of the following report concerns how a number of overseas leisure travel agencies have handled the corona crisis. The focus will be on their economic standpoint before and after the crises as well as which strategies the agencies have used. We have examined which sensemaking processes have led to the variations in decisions. To explore the economic standpoints of the agencies, we have made an in-depth accounting analysis, where we focus on relevant financial ratios as well as the development in number of employees. To support the accounting analysis, we have made a PESTLE-analysis, which focuses on the surrounding environments' influence on the agencies. It is especially the political and economic factors that we elaborate on.

Later in the report we discuss how the relationship between the travel agencies and the Travel Guarantee Fund, has developed over the course of the corona crises. A specific strategy named rolling financing, is discussed in order to determine the pros and cons of the strategy. The report concludes that the travel agencies have cut their expenses, particularly through firing employees, and several travel agencies have decided to sell travels with their own guarantees, despite the travel guides of The Ministry of Foreign Affairs. There have also been a number of lesser attractive alternatives that some travel agencies have used throughout the crises.

Indholdsfortegnelse

1. PROBLEMFELT	5
2. PROBLEMFORMULERING	6
2.1 ARBEJDSSPØRGSMÅL.....	6
3. AFGRÆNSNING	7
4. VIDENSKABSTEORI.....	8
4.1 KRITISK REALISME.....	8
5. METODER OG MODELLER.....	9
5.1 SEMISTRUKTURERET INTERVIEW.....	9
5.1.1 Tilgang til empiriindsamling, samt udvælgelse af informanter.....	10
5.1.2 Telefoninterview	12
5.1.3 Valg af transskriberings- og kodningsprocedure.....	12
5.2 DOKUMENTANALYSE.....	14
5.2.1 Regnskabsanalyse.....	14
5.3 KILDEKRITIK.....	15
5.4 PESTEL-ANALYSE.....	16
6. TEORI: SENSEMAKING	17
<u>7 REDEGØRELSEN</u>	
7.1 REDEGØR FOR REJSEBUREAUBRANCHEN	19
7.2 HVAD ER REJSEGARANTIFONDEN, OG HVORFOR ER DE VIGTIGE?	22
7.3 HJÆLPEPAKKERNE TIL REJSEBUREAUBRANCHEN	26
<u>8 ANALYSEN</u>	
8.1 PESTEL-ANALYSE.....	28
8.2 REGNSKABSANALYSE	32
8.2.1 INTRODUKTION AF VORES UDVALGTE REJSEBUREAUER.....	32
8.2.2 PERSONALEOMKOSTNINGER VS. BRUTTOFORTJENESTEN.....	36
8.2.3 NØDVENDIGHEDEN FOR AT AFSKEDIGE ANSATTE.....	38
8.2.4 UDVIKLINGEN AF ANTAL ANSATTE.....	39

8.2.5 CORONAKRISEN GAV RØDE TAL PÅ BUNDLINJEN	43
8.2.6 DELKONKLUSION	45
8.3 SENSEMAKING ANALYSE	46
8.3.1 FYRINGER.....	46
8.3.2 SALG AF REJSER UNDER CORONAKRISEN	49
<u>9 DISKUSIONEN</u>	
9.1 HAR REJSEGARANTIFONDEN FOR MEGET MAGT OG ER DERES KAPITALKRAV FOR STORE?	52
9.2 ALTERNATIVE TILGANGE TIL FORTSAT AT DRIFTE REJSEBUREAU I DANMARK - SELVTÆGT ELLER EJ?	56
9.2.1 ÆNDRING AF PRODUKTPORTEFØLJE I DANMARK OG UDLANDET.....	56
9.2.2 SELVTÆGT, RULLENDE FINANSIERING ELLER EJ?.....	58
9.3 HVILKEN ROLLE SPILLER BUREAUETS STØRRELSE I HÅNDTERING AF CORONAKRISEN?	62
10. KONKLUSION.....	65
11. LITTERATURLISTE	67
12. BILAG OVERSIGT	72

1. Problemfelt

Coronakrisen kom for alvor til Danmark i marts 2020. Dette medførte utallige restriktioner, som påvirkede mange brancher negativt (Ottosen og Ancher-Jensen, 2021). Der var til at starte med corona restriktioner nogle måneder frem, men disse skulle vise sig at blive forlængt, og ændret, i takt med at samfundet kæmpede med virussen og dens følgevirkninger. Det var tydeligt, at hele turistindustrien ville blive udfordret og staten stillede derfor et omfattende antal hjælpepakker til rådighed, for at hjælpe de mere eller mindre tvangslukkede brancher gennem krisen (Ottosen og Ancher-Jensen, 2021). Det var dog ikke hele turistbranchen, der modtog den samme hjælp. De danske rejsebureauer, der også har været kraftigt påvirket af corona restriktionerne, fik begrænset mediefokus og ingen direkte hjælpepakker. De hjælpepakker rejsebranchen har fået, udover lønkomensationerne, er primært rettet mod at hjælpe Rejsegarantifonden og forbrugerne (Erhvervsministeriet, 2020). Udover at sikre Rejsegarantifonden økonomisk, så handlede det om at sikre, at de danske statsborgere kom sikkert til Danmark.

Udfordringen for rejsebureaubranchen er at pakkerejseloven ikke dækker, når Udenrigsministeriets rejsevejledning fraråder alle unødvendige rejser (Udenrigsministeriet, 2021), hvilket medfører, at rejsebureauernes kunder ikke er forsikret og derfor ikke køber rejser. Branchen er altså ikke tvangslukket og derfor får de ingen direkte hjælpepakker, som andre tvangslukkede virksomheder, herunder barer og koncerthuse.

Branchens omsætning faldt med 70-90% i 2020 og flere bureauer begyndte at gå konkurs (Ole Bilag). Rejsebureaubranchen havde en omsætning på omkring 32 milliarder i 2018 (Egholm, 2019, s. 11), beskæftigede omkring 4.800 medarbejdere og understøttede kritisk infrastruktur, ved for eksempel at skabe trafik i de danske lufthavne (Erhvervsministeriet, 2020). Selve rejsebranchen er generelt udfordret af rejserestriktionerne, men segmentet *oversøiske leisure-rejser* virker særligt påvirket. Dette segment fokuserer på skræddersyet kultur- og oplevelsesrejser til hele verden. Disse bureauer har øget risiko for konkurs, da der er større usikkerhed ved hvor effektivt vaccinationsprogrammet er i de mindre velhavende lande, og derfor er det mere usikkert hvornår deres rejsedestinationer åbner igen (Miao, 2021). Derudover er disse bureauers vigtigste ressource deres kompetente medarbejdere, der har en

ekspertviden om destinationerne/oplevelserne, der gør dem i stand til at skræddersy gode rejser til kunderne. Betyder det så, at 70-90% af rejsebureauerne i oversøiske leisure segmentet vil gå konkurs? Eller kan de gøre noget for at undgå konkursen? Denne undren har ledt os til følgende problemformulering:

2. Problemformulering

Hvordan håndterer oversøiske leisure-rejsebureauer deres variable omkostninger og salg af rejser i forbindelse med coronakrisen?

2.1 Arbejdsspørgsmål

1. Hvordan er rejsebureaubranchen struktureret og hvilke eksterne aktører er relevante for branchen?
2. Hvilke økonomiske værnemidler er blevet tildelt branchen i forbindelse med coronakrisen?
3. Hvordan var den økonomiske sammensætning i de udvalgte rejsebureauer inden coronakrisen og hvordan har krisen ændret denne sammensætning?
4. Hvilken udvikling har coronakrisen haft på antallet af ansatte i rejsebureauerne?
5. Hvilke strategiske beslutninger kan benyttes for at minimere det økonomiske tab?
6. Hvilke bagvedliggende årsager knytter sig til rejsebureauernes håndtering igennem krisen?
7. Bliver alle rejsebureauer udfordret af krisen i samme grad?

3. Afgrænsning

Dette projekt vil fokusere på rejsebranchen med et fokus på oversøiske leisure-bureauer. Vi afgrænser os derfor fra de resterende typer af rejsebureauer, herunder charter, forretnings- og nicherejser. Vi forholder os udelukkende til det danske marked, eftersom vi vurderer det bliver for komplekst at inddrage rejsebureauer fra andre lande. Vi afgrænser os også fra CSR (Corporate social responsibility) og dets betydning for virksomhederne. Ydermere afgrænser vi os fra eventuelle moralske aspekter forbundet med beskæringer af faste omkostninger i vores udvalgte rejsebureauer og diskuterer derfor ikke, hvorvidt det er etisk korrekt at fyre eller ej. Vi afgrænser os fra diskussioner om de politiske beslutningsprocesser. Eftersom vi afgrænser os fra en diskussion af de politiske beslutningsprocesser, analyserer vi ikke hvorvidt Udenrigsministeriets rejsevejledning og hjælpepakkerne er gode eller dårlige. Vi behandler dog stadig politiske aspekter, men med udgangspunkt i, hvordan vores informanter oplever en situation og hvordan deres følelse af situationen, kan føre til nogle bestemte beslutninger/handlinger. De holdninger der knytter sig til de politiske beslutninger, er derfor ikke vores holdninger, men udelukkende vores informanternes.

4. Videnskabsteori

For at undersøge hvordan rejsebureauerne håndterer coronakrisen, og dermed besvare vores problemformulering, leder vi efter eventuelle sammenhænge, modsætninger og årsagsforhold på et dybereliggende niveau, som er nogle af grundopfattelserne af kritisk realisme. Dette vil blive uddybet i det følgende afsnit, såvel som årsagen til valget af denne retning også vil blive specificeret.

4.1 Kritisk realisme

Ved kritisk realisme er der skjulte ikke observerbare fænomener, som påvirker hinanden, hvilket medvirker til, at det empiriske grundlag kun delvist kan accepteres. Det epistemologiske niveau omhandler hvordan viden opnås. For kritisk realisme opnås viden gennem fortolkning og forklaring, hvilket sker gennem abstraktion, hvor vi udvælger en bestemt side af en sag og ser bort fra en række andre sider af samme sag (Buch-Hansen og Nielsen, 2012, s. 281-284).

Det ontologiske standpunkt i kritiske realisme er, at der eksisterer en virkelighed uafhængig af vores forestillinger om den. Det er i ontologien at virkeligheden anskues, som værende bestående af flere dimensioner: det faktiske niveau, det empiriske niveau og det dybe niveau (Ibid, s. 281-284). Det faktiske niveau er den virkelighed, som eksisterer uafhængig af menneskers forståelse af den (Ibid, s. 281-284). Det empiriske niveau er det domæne, som mennesker kan sanse og forstå. Det dybe niveau består af ikke observerbare strukturer og mekanismer, som under nogle omstændigheder kan forårsage hændelser og fænomener i det faktiske domæne (Ibid, s. 281-284). Det empiriske domæne er således det vi sanser, mens de to andre domæner har med videnskabens objekter at gøre og det er således spændingsfeltet mellem de to, der er afgørende for kritiske realister. Så, om en direktør agerer på en bestemt måde, afhænger således ikke blot af virksomheden og direktørens ikke observerbare strukturer, men også af en række andre forhold, såsom Udenrigsministeriets rejsevejledninger eller Rejsegarantifondens krav til selskabet. Det er især det dybe domæne, som er genstandsfelt for kritiske realisters interesse (Ibid, s. 281-284).

Vi prøver i indeværende projekt at forstå de bagvedliggende tendenser, på det dybe niveau, som medfører forskellige håndteringer af coronakrisen og derfor dens indflydelse på branchen.

5. Metoder og Modeller

I dette afsnit vil vi beskrive vores metodiske tilgang og overvejelser, i forbindelse med indsamling og behandling af det empiriske grundlag, som analysen og konklusionen bygger på. Projektet er udarbejdet gennem en brug af såkaldt *mixed methods*, hvor vi har gjort brug af både kvalitativ empiri i form af interviews, såvel som kvantitativ empiri i form af dokumentanalyser. Vi anvender begge metoder for at forstå de dybere liggende tendenser, der ligger til grund for selskabernes strategiske valg. Disse metoder og vores valg af dem vil blive yderligere beskrevet i de respektive afsnit. Derudover vil vores tilgang til empiriindsamlingen og vores overvejelser for udvælgelsen af vores informanter også blive gennemgået, hvilket bliver gjort for at sikre en højere grad af reliabilitet i projektet.

5.1 Semistruktureret interview

For at besvare vores problemformulering har vi blandt andre metoder valgt at benytte semistruktureret interviews. Det semistrukturerede interview er en metode, der giver en unik mulighed for at opnå en dybdegående indsigt, som ellers er utilgængelig. Den tillader os at få en forståelse for viden, som vores informanter alene er i besiddelse af via deres egne erfaringer (Poulsen, 2017, s. 75-76).

I det indeværende projekt har det blandt andet drejet sig om at opnå indsigt i den specielle situation rejsebranchen befinder sig i under coronakrisen. Derudover har det også bidraget med en forståelse af de strategier og tiltag, som nogle rejsebureauer tager under krisen, i et forsøg på at undgå konkurs. Metoden giver viden, vi ikke kan opnå ved at analysere deres årsrapporter eller andre former for dokumenter og derfor mener vi at metoden har et godt samspil med dokumentanalyse.

I praksis gør metoden det muligt at føre en åben dialog med informanten, samt at afvige fra interviewguiden og stille nye, utilpassede og opfølgende, spørgsmål i løbet af interviewet (Ibid, s. 76). Formålet med interviewet er nemlig at komme i dybden omkring emnet.

Det er derfor ikke mængden af interviews, der sikrer kvalitet i en kvalitativ interviewundersøgelse, men derimod den righoldige og detaljerede samtale om det eller de temaer, der belyser ens problemformulering. (Ibid, s. 76).

Det semistrukturerede interview giver os desuden mulighed for fleksibilitet gennem den åbne dialog, hvor informanterne selv kan skabe nye emner under interviewet. Dette har vi udnyttet for på bedste vis at opnå en detaljeret viden om emnet.

5.1.1 Tilgang til empiriindsamling, samt udvælgelse af informanter

Vi ønsker med dette afsnit at beskrive, hvordan vores empiriindsamling har fundet sted, samt hvilke parametre der medførte, at vi udvalgte vores informanter. Formålet med dette afsnit er at skabe gennemsigtighed til hvordan og hvorfor empirien er indsamlet.

I starten af projektet henvendte vi os via en privat relation til en af bestyrelsesmedlemmerne i Kipling Travels (Kipling). Vedkommende hjalp os med at få kontakt til direktøren, Lars Gundersen. Vi foretog et interview med Lars, for at få en forståelse for udfordringerne ved den unikke situation, som coronakrisen udgør for rejsebureauerne, og for at få en forståelse af, hvordan Kipling vælger at håndtere krisen. Lars informerede om, at Rejsegarantifonden spiller en essentiel rolle for rejsebureauernes overlevelse, og at de krav fonden stiller til rejsebureauerne blev udfordret i kraft af krisen. Derfor tog vi kontakt til Rejsegarantifonden, for at få deres syn på krisen. Vi fik planlagt et interview med fondens økonomichef, Christian Springborg. Som økonomichef er Christian med til at bestemme, hvordan kravene til selskaberne skal tilpasses og har derfor også en unik indsigt i, hvorfor de skal ændres. Dette interview blev foretaget telefonisk.

Efter vi havde tilegnet os viden og synspunkter fra flere sider af samme branche, ønskede vi at få fat i en informant med et mere objektivi og generelt perspektiv på branchen. Derfor

kontaktede vi Ole Egholm, administrerende direktør i Dansk Brancheanalyse ApS. Hans erfaring med at analysere rejsebureaubranchen igennem de sidste 25 år, har givet ham en unik indsigt i, hvilken effekt kriser har på branchen og hvad forskellige kriser betyder for selskaberne.

Ole anbefalede at vi kontaktede flere forskellige rejsebureauer, da bureauernes krisehåndtering ikke er ens. Derfor valgte vi at kontakte en række andre oversøiske leisure-bureauer, for at undersøge, hvordan de valgte at håndtere krisen. Vi henvendte os til mange af bureauerne i vores udvalgte segment, men en stor del havde ikke tid eller lyst til at indgå i projektet. Vi fik dog fat i Horizons A/S (Horizons), hvor vi fik lavet et interview med deres CEO, Henrik Kaltoft. Interviewet berigede med informationer angående krisehåndteringen, der kunne sættes op imod Kiplings håndtering.

Vi valgte efter interviewet at kontakte Lars igen, med nogle opfølgende spørgsmål. Den sidste informant vi kontaktede, var Steen Albrechtsen, der er Pressechef for Albatros Travel (Albatros). Interviewene med Albatros og Horizons foregik efter en identisk interviewguide, hvor der blev lagt stor fokus på de konkrete tiltag de hver især havde taget under krisen.

Nedenstående er en figur/oversigt over vores informanter og deres titler, samt hvornår vi kontaktede dem:

Figur 1

Informant	Tilknytning	Titel	Dato
Lars Gundersen	Kipling	Alm. direktør	24. februar & 31. marts 2021
Christian Springborg	Rejsegarantifonden	Økonomichef	1. marts 2021
Ole Egholm	Dansk brancheanalyse	“Brancheekspert”	4. marts 2021
Henrik Kaltoft	Horizons	Alm. direktør	25. marts 2021
Steen Albrechtsen	Albatros	Pressechef	8. april 2021

5.1.2 Telefoninterview

Vi har valgt at foretage nogle af vores kvalitative interviews over telefonen. Dette er blandt andet grundet vores samfundspligt, og informanternes ønske, om at mindske spredningen af covid-19, såvel som det er af praktiske årsager. Vores informanternes primære ønske har været at foretage interview over telefonen, hvilket vi derfor har imødekommet. Desuden skulle vi indsamle en række mindre interviews og ville ikke bruge mere af vores informanternes tid end nødvendigt.

Når det er sagt er vi bevidste om, at der er nogle ulemper ved denne tilgang. Vi har blandt andet ikke mulighed for at fortolke kropssproget under interviewet, hvilket gør det sværere at stille de uforberedte og uddybende spørgsmål under interviewet. Omvendt risikerer vi heller ikke at tolke kropssproget forkert. Samtalen kan dog på samme tid gå hen og blive mindre personlig (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 204–205), hvilket kan gøre det sværere at få opbygget gensidig respekt i relationen mellem samtalepartnerne.

5.1.3 Valg af transskriberings- og kodningsprocedure

Efter at have foretaget vores interviews, har vi valgt at transskribere og kode vores empiri. Dette gør det nemmere at tilgå, analyserer og generelt få et overblik over vores empiri. Vi er dog opmærksomme på, at når der foretages en transskribering af det sagte, oversættes talesproget til et skriftsprog, som har et andet regelsæt. Ting der fungerer godt mundtligt, fungerer nemlig ikke nødvendigvis godt skriftligt (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 236–240). Derfor har vi gjort os nogle overvejelser vedrørende vores oversættelse.

Der er to overordnede tilgange til transskriberingsproceduren. Den ene måde er den helt ordrette gengivelse af lydfilen, hvor fyldord, afbrydelser og pauser bliver skrevet ud. Den anden måde er en oversættelse af talesproget til det korrekte skriftsprog. Her skrives lydfilen ud med fuld tegnsætning og grammatiske fejl rettes. Den første form for transskribering er specielt velegnet til lingvistiske analyser, hvor der er fokus på det sproglige. Den anden måde gør

det dermed nemmere at læse og forstå, da det kan være svært at læse et skrevet talesprog. Disse to tilgange forekommer i et kontinuum af hinanden og graden af den ene eller anden tilgang afhænger af forskningsformålet (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 236–240).

I det indeværende projekt har vi, på baggrund af vores forskningsformål og vores videnskabs-teoretiske retning, valgt at gøre brug af en procedure, der minder mest om den sidstnævnte. Dette har vi valgt at gøre, fordi vi har fokus på hvad vores informanter fortæller og ikke hvordan de fortæller det. Denne fremgangsmåde gør det nemmere at tilgå vores empiriske materiale og analyse på hvad der bliver sagt, såvel som det medfører at citaterne, der bliver brugt til at understøtte pointer i analysen, fremstår mere tydelige og klare for læseren (Steensig, 2013). Vi er dog bevidste om, at der foregår en grad af tolkning, når det sagte bliver oversat (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 239) og for at sikre os den højeste grad af gyldighed, har vi valgt at gengive det sagte så ordret som muligt, dog uden at det bliver meningsforstyrrende.

Selve kodningen af empirien er gjort ud fra “lumping” metoden. Lumping er det modsatte af splitting, hvor empirien deles op i mange små dele, hvorefter forskeren oftest vil kategorisere disse dele indtil mere overordnede temaer. Lumping er altså en form for kodning, hvor empirien deles op i temaer. Den primære forskel er mængden af forskellige koder (Saldaña, 2009, s. 14-15, 19-21). Vi har benyttet denne metode, da vi fandt den bedst egnet til at give et overblik over de vigtigste pointer i empirien. Ved hjælp af denne tilgang, kunne vi nemt og overskueligt se forskellene/lighedene på tværs af de forskellige informanters udtalelser.

Strategi kodning: Vi startede med at kode efter, hvilke strategier de havde gjort brug af. Informanterne havde fortalt os, at de hver især gjorde brug af et sted mellem tre til fire tiltag i deres forsøg på at håndtere krisen, hvorfor vi valgte at kode efter disse fire tiltag/strategier. Dette gav os en mere nuanceret forståelse af i hvilken grad de fire metoder blev brugt og hvordan. Med andre ord fik vi altså en mere nuanceret forståelse af de fire tilgange.

Sensemaking kodning: Vi lavede derudover også en lumping-kodning af empirien ud fra de syv centrale ressource begreber i sensemaking teorien, der vil blive præsenteret og redegjort for i teoriafsnittet (jf. afsnit 6). Vi gav hver af de syv begreber en farvekode og kodede derefter vores interviews igen. Hver gang der var en udtalelse, som vi mente indeholdt spor fra en af de syv ressource begreber, fik den tildelt en farvekode og blev kategoriseret derefter. Dette

gav os et overskueligt overblik over empirien, samt hvilke af de syv ressource begreber som forekom oftest og var de mest fremtrædende.

5.2 Dokumentanalyse

I dette projekt består en del af det empiriske materiale af årsrapporter, som er blevet hentet fra *datacvr.virk.dk*. Vi anvender dokumenterne til at udarbejde en regnskabsanalyse baseret på de relevante informationer fra regnskaberne. Dokumentanalyse er en god metode til at øge forståelsen for den virkelighed som indholdet referer til (Triantafillou, 2016, s. 125), hvilket sker gennem sammenligninger og refleksioner. Vi har valgt at gøre brug af årsrapporterne, så vi ikke kun tager udgangspunkt i vores interviews. Vi vil derfor opnå en bedre forståelse af deres situation, hvilket hjælper til at forstå nogle af de bagvedliggende årsager, der forklarer deres måde at agere på. Vi kan således bedre forholde os kritisk og derigennem øge validiteten af projektet.

5.2.1 Regnskabsanalyse

Helt konkret har vi lavet en regnskabsanalyse, der baseres på seks udvalgte rejsebureauers årsrapporter fra perioden fra 2010 og frem. Formålet er at danne et detaljeret overblik over rejsebureauernes generelle økonomiske situation i årene op til den danske regerings restriktioner på flyrejser, som følge af coronakrisen. Da majoriteten af de udvalgte rejsebureauers 2020 årsrapporter først bliver offentliggjort i slut maj til start juni 2021, vil det være vanskeligt at danne et samlet overblik over rejsebureauernes økonomiske situation i 2020. Derfor bruges de få tilgængelige 2020 årsrapporter, som et pejlemærke for hvordan økonomien generelt set kan være påvirket af coronakrisen.

Regnskabsanalysen foretages ved at indsamle, bearbejde og vurdere virksomhedens offentliggjorte årsrapporter, for at danne et overblik over dens økonomiske situation (Elkjær og Hjulsgager, 2017, s. 229–230). Ved at analysere årsrapporterne kan der tegnes et billede af,

hvorledes virksomheden tilpasser sine udgifter og indtægter (Ibid, s. 230). Regnskabsanalyserne giver et overblik over hvor økonomisk stærkt de enkelte rejsebureauer har stået inden coronakrisen.

Vi supplerer vores regnskabsanalyse med data fra datacvr.virk.dk omhandlende eksempelvis antal ansatte. Da vi foretager analyser af flere rejsebureauer, vælger vi i vores analyser at fokusere på udvalgte poster eller nøgletal for at danne et mere overskueligt overblik. I vores regnskabsanalyse, vælger vi ikke at anvende de almene nøgletal (Overskudsgraden Afkastningsgraden osv.). Derimod lægges der vægt på mere specifikke poster fra årsrapporterne, samt selvdefinerede nøgletal med fokus på antallet af personale.

5.3 Kildekritik

For at kunne sikre projektets troværdighed, er det vigtigt at vi forholder os kritisk overfor de måder vi indsamler og tilgår informationer i vores empiri.

En stor del af dette projekts empiri er i form af kvalitative interviews. I forbindelse med interviews er det vigtigt at være opmærksom på relationen mellem samtalepartnerne. I vores brug af interviews i analyse- og diskussionsafsnittet er vi opmærksomme på, at vores interviewpersoner kan have en personlig bias, der resulterer i, at de i højere grad vil udtale sig positivt om deres egne beslutninger. Dette skyldes, at en stor del af informanterne var med til at foretage de beslutninger, vi stiller spørgsmål til under interviewene. Derudover er det vigtigt, at vi er opmærksomme på, at de interviews, som er foretaget over telefon, mister en grad af tavse udtalelser, som ses gennem kropssprog, herved er der små detaljer, der ikke kan inddrages i vores analyser af interviewene (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 204–205).

Den kvalitative metode er i sin natur subjektiv, hvilket vi også er opmærksom på i vores arbejde med metoderne i analyse, diskussion og afslutningsvist i konklusionen.

En anden del af vores analyse består af en dokumentanalyse, baseret på samtlige årsrapporter fra de inkluderede rejsebureauer. Det er i disse analyser vigtigt at være opmærksom på, at årsrapporterne er sekundær empiri og dermed ikke noget vi selv har skabt (Svendsen, 2015).

Derfor kan vi ikke sikre total gennemsigtighed i den forstand, at årsrapporterne ikke nødvendigvis indeholder alt viden, men i stedet indeholder de informationer som virksomheden og deres ansatte revisor(e) mener giver det pæneste billede af virksomheden. Årsrapporterne skal dog ifølge dansk lov give et retvisende billede (LBK nr. 838 af d. 8. august 2019 §11) og de underskrives af en uafhængig revisor, så vi kan stole på, at de tal der indgår i rapporterne, er korrekte.

5.4 PESTEL-analyse

PESTEL-modellen er en teoretisk model til at skabe et overblik over en virksomheds makromiljø, samt de faktorer der har påvirket makromiljøet (Marketingteorier.dk, u.å.). Makromiljøet påvirkes af eksterne forhold, og en virksomhed bliver som udgangspunkt nødsaget til at kende disse og oftest direkte tilpasse sig dem (Ibid.). Analysemodellen indeholder 6 punkter, herunder de Politiske forhold (P), Økonomiske forhold (E), Sociale forhold (S), Teknologiske forhold (T), Miljømæssige forhold (E) og Lovmæssige forhold (L). Disse punkter er samlet set en virksomheds eksterne forhold også omtalt uafhængige forhold/ virksomhedens omverden (Ibid.).

Vi anvender i dette projekt konkret PESTEL-analysen til at få et overblik over branchen, herunder hvilke udfordringer og muligheder som er gældende. Analysen giver os en indsigt i de faktorer, som vi mener har haft en direkte påvirkning på rejsebureaubranchens performance gennem årene. Modellen vil bidrage til en bedre forståelse af, hvilke faktorer der har resulteret i de bestemte strategiske beslutninger branchens aktører foretog før og under coronakrisen. Modellen fremstår relevant, idet den inkluderer og opsummerer de mest betydningsfulde eksterne faktorer for hele branchen. PESTEL-analysen understøtter desuden vores videnskabssteoretiske valg, ved at hjælpe med at identificere og analysere mekanismerne i det empiriske niveau, som har indflydelse på objekterne i det dybe domæne.

6. Teori: Sensemaking

For at opnå en bedre forståelse af de bagvedliggende processer, der er med til at holde visse rejsebureauer kørende under coronakrisen, benytter vi teorien om sensemaking.

Sensemaking er en proces, hvor vi som forskere forsøger at få en bedre forståelse for rationalet bag personers beslutninger (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005, s. 409).

Sensemaking opstår ofte i situationer, hvor den nuværende tilstand af verden ændres på en måde, der kræver beslutningstagen og/eller ændringer i arbejdsgangen (Ibid, s. 409). Når folk skal forstå situationerne, starter de med at finde måder hvorpå arbejdsgangen kan fortsættes uden ændringer, hvis dette ikke kan lade sig gøre vil de fortsætte med at overveje mulighederne (Ibid, s. 409).

Sensemaking handler ikke om at finde den korrekte løsning, men rettere at forstå hvorfor og hvordan de enkelte individer har foretaget de beslutninger som de har. På vegne af dette handler sensemaking om at markere og kategorisere beslutningsprocesser for at kunne opstille plausible årsager for handlinger (Ibid, s. 411). Vi kategoriserer konkret disse beslutningsprocesser gennem den tidligere nævnte metode, *kodning* (jf. afsnit 5.1.3). En stor del af sensemaking omhandler det retrospektive. Beslutningerne foretages på vegne af viden, der stammer fra information og oplevelser som individet drager på. En populær sætning der benyttes i sammenhæng med sensemaking er "*how can I know, what I think, until I see, what I say*" (Ibid, s. 412). Sætningen forklarer, hvordan alle beslutninger foretages ud fra tidligere opnået viden. Sætningen kan brydes ned i flere dele hvor "*what I think*" refererer til den opdatering af viden, som sker på baggrund af observationen "*until I see*", der sammen fører til en handling refererende til "*what I say*" (Weick, 2008).

Med andre ord så beskriver sætningen, at mennesker forstår gennem de observationer de foretager sig, som fører til en refleksion af det observerede. Dette sker i kontekst af et retrospektiv af tidligere observationer, som til sidst foreskriver handling. Denne proces sker, da handlingen forårsager ændringer, som mennesket igen observerer, hvilket fører til ny viden og en ny sensemaking.

I en sensemaking proces drages der på syv ressourcer, som har en effekt på den mening der skabes i situationen. Disse syv ressourcer er: (1) *Social kontekst*, (2) *Identitet*, (3) *Retrospektivitet*, (4) *Ledetråde*, (5) *Kontinuerlig proces* (6) *Plausibilitet* og (7) *Enactment* (Weick, 2008).

Vi vil nu redegøre for de syv ressource begreber:

(1) *Social kontekst* omhandler den mængde af validering og social support individet får fra andre omkring sig (Ibid.). (2) *Identitet* handler om den forståelse af sig selv, som individet eller en gruppe har, såvel som de potentielle trusler mod individets/gruppens selvforståelse der eksisterer. (3) *Retrospektivitet* omhandler den tidligere viden, der benyttes til at danne mening. Hvor langt tilbage og hvor godt individet husker tidligere hændelser har en indflydelse på den mening de danner (Ibid.). (4) *Ledetråde* betyder at individer kan danne bestemte meninger, hvis de opfanger bestemte ledetråde, der kan give dem en fornemmelse for hvilke beslutninger, der skal tages i den givne situation. Fornemmelsen kan koble ledetråden til den givne situation, hvilket gør at individet vil hvile mere i den antagelse, som individet har foretaget (Ibid.). (5) *Kontinuerlig proces* omhandler at sensemaking skal finde sted før handlingen skal ske, det er derfor en vigtig faktor for hvor hurtigt denne handling skal ske (Ibid.). Dette betyder altså at tid, har en afgørende betydning for sensemaking processen. (6) *Plausibilitet* betyder, at meningen der dannes i meningskabelsesprocessen, skal være tilstrækkelig, for at individet kan fortsætte med den kontinuerlige proces (Ibid.). (7) *Enactment* handler om, at det observerede omdannes hver gang individet stiller spørgsmål, prøver noget af, eller på anden vis interagerer med det observerede (Ibid.).

Sensemaking begrebets syv ressourcer er således, hvordan individet forholder sig til det observerede og foreskriver hvorledes individet handler. Vi ønsker derfor at benytte sensemaking til bedre at forstå, hvorledes de ovenstående syv begreber har haft indflydelse på lederne af vores valgte rejsebureauer, så vi dermed bedre kan forstå, hvorfor de foretog de valg som de gjorde.

7. Redegørelse

I de følgende afsnit vil vi redegøre overordnet for rejsebureaubranchen, såvel som Rejsegarantifonden. Afslutningsvis vil vi redegøre for de politiske forhold, herunder hjælpepakker. Formålet med afsnittene er at give læseren en bedre forståelse for den kontekst de oversøiske leisure-bureauer opererer i.

7.1 Redegør for rejsebureaubranchen

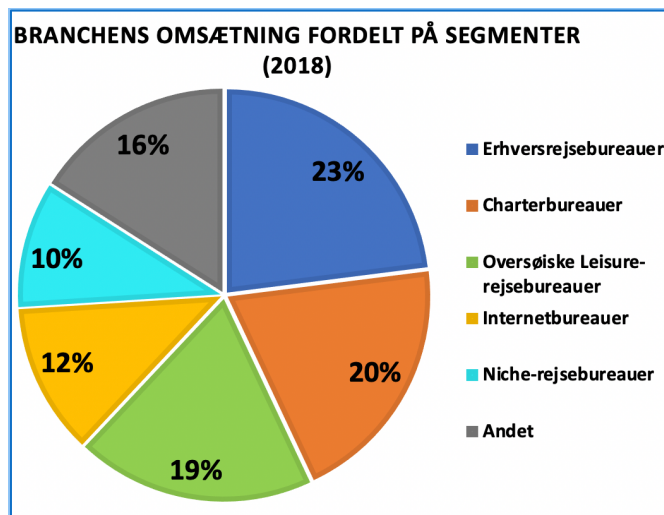
"En forretning der arrangerer og sælger rejser" (Den Danske Ordbog, u. å.), dette er ordbogens forklaring på hvad et rejsebureau er. Denne definition er simpel, men stadig meget dækkende. Dog findes der inden for rejsebureaubranchen, mange forskellige typer bureauer, der sælger varierende former for rejser. Hvilken type rejse et bureau sælger, har ofte stor betydning for organisationens opbygning. Tidligere i projektet er det etableret, at dette projekt fokuserer på segmentet: oversøiske leisure-rejsebureauer. I følgende afsnit vil formålet være at redegøre grundigt for dette segment, men ligeledes vil afsnittet kort redegøre for de resterende segmenter i rejsebureaubranchen. Dette bliver gjort for at give en dybere indsigt i branchen som helhed, hvilket samtidig giver en dybere forståelse for de oversøiske leisure-rejsebureauer, da den bliver kontekstualiseret.

De forskellige segmenter i branchen, som fremgår i dette afsnit, tager udgangspunkt i Ole Egholms analyser. Det skal understreges, at Ole Egholms nyeste analyse for rejsebureaubranchen indeholder årsrapporter, der blev afsluttet d. 30. september 2019. Derfor vil dette afsnit ikke omhandle konsekvenserne af coronakrisen.

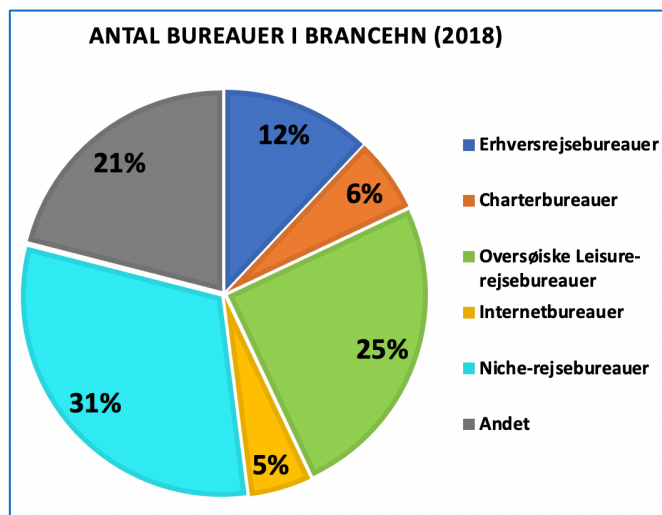
Rejsebureaubranchens nettoomsætning fra regnskabsåret 2018 er estimeret til at ligge på 32,4 milliarder kroner, hvor branchen endte med et samlet driftsresultat (før finansielle poster og skat) på 433 millioner (Egholm, 2019, s. 11). I samme regnskabsår bestod branchen af 4.787 ansatte. Der arbejdes i dette afsnit med følgende 5 generaliserede segmenter inden for rejsebureaubranchen: Erhvervsrejsebureauer, Charterbureauer, Oversøiske Leisure-bureauer, Internetbureauer og Nichebureauer.

På nedenstående grafer er der illustreret, hvordan den samlede omsætning for branchen er fordelt på de forskellige segmenter, samt hvor mange procent af det samlede antal bureauer hvert segment dækker over:

Graf A



Graf B



(Kilde: Egholm, 2019, s. 98)

Fokuseres der først på Graf A til venstre, kan det udledes, at det segment som omsætter for mest, er erhvervsrejsebureauerne. Vi vurderer, at dette skyldes kvantiteten af rejser der sælges i dette segment.

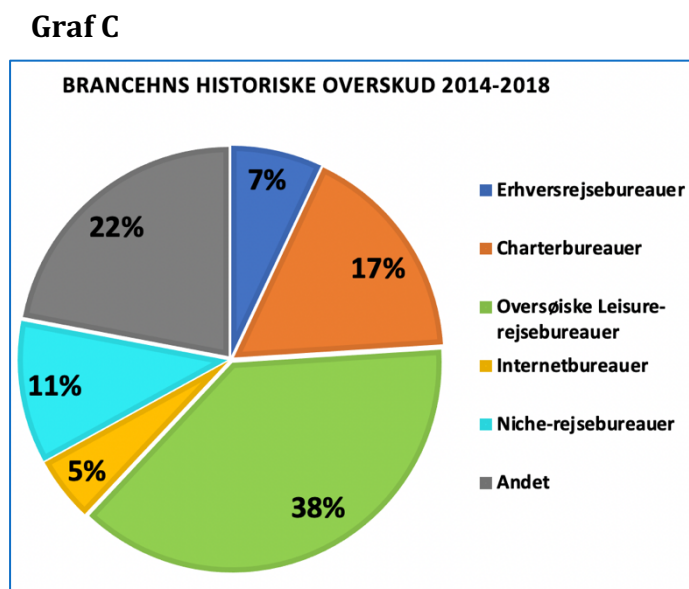
Branchens næststørste indtægtskilde stammer fra charterbureauerne, og på Graf B kan det udledes at dette segment kendetegnes ved få, men meget store, udbydere. De største aktører, vurderet ud fra omsætningen, er i dette segment Spies, Tui og Bravo Tours (som i 2020 gik konkurs og blev opkøbt igen), der alle havde en omsætning på mere end 1 milliard i 2018 (Egholm, 2019, s. 106). Dette segment kendetegnes ved at have mange ansatte med en gennemsnitsløn, som er væsentligt lavere end resten af branchen. Dette skyldes i høj grad at charterbureauerne sælger "pakkelsninger", hvor det ikke kræver en omfattende ekspertise fra deres ansatte som bestiller rejserne. I stedet for pakkerejser, kunne de også beskrives som masseproducenter, hvor de ofte booker hele fly og hoteller ved deres rejser. Charterbureauernes rejser kendetegnes ofte ved at være relativt billige og yderst populære, hvilket Lars Gundersen også indikere:

Denne type rejser er danskernes favorit, der bliver næsten solgt 0,8 rejse pr. dansker [om året], det er helt vildt. Omkring 4 millioner rejser. Alene Tui har måske 800.000-900.000 rejser om året, mig bekendt (Lars Bilag 1).

Det næste segment er oversøiske leisure-rejsebureauer, der både har mange aktører og en samlet omsætning på 6,15 milliarder. Lidt generaliseret, så kræver disse rejser mere service, da den enkelte booking ofte fremstår mere unik, hvilket betyder at rejserne generelt er dyrere end for eksempel charterferier. Dette medfører blandt andet, at bureauerne i dette segment har en større dækningsgrad, i kraft af deres højere serviceniveau (Lars Bilag 1). De to største leisure-bureauer er Albatros og Horizons (Egholm, 2019, s. 123), som begge indgår i projektets regnskabsanalyse.

De sidste to segmenter er Internetbureauer og nichebureauer. De fleste internetbureauer er ofte udenlandske (mange er fra Sverige) og er derfor ikke aktuelle for projektet, da det er afgrænset til danske rejsebureauer. Segmentet nichebureauer er det segment med flest aktører, hvor mange af dem er af mindre størrelse. Et nichebureau er et rejsebureau, der som udgangspunkt kun sælger en specifik slags rejse, som blandt andet krydstogtrejser, golfrejser, jagtrejser osv.

Graf C minder om de to forrige grafer, hvor genstandsfeltet nu omhandler, hvilke segmenter der har været bedst til at skabe overskud i periode fra 2014-2018.



(Kilde: Egholm, 2019, s. 98)

Det kan udledes, at det er segmentet Leisure-bureauer, der er særligt god til at skabe profit. Profitten hænger antageligt sammen med at rejsebureauerne i segmentet, havde en gennemsnitlig højere dækningsgrad end de resterende segmenter (Egholm, 2019, s. 124). Dette kan skyldes at leisure-bureauerne tilbyder en mere differentieret service, hvor både erhvervsrejser og charterferier er mere standardiseret, hvilket medfører at det hovedsageligt bliver prisen der konkurreres på (*red ocean*). Hele branchen havde i 2018 en dækningsgrad på 13,2%. Dette tal blev positivt påvirket af leisure-rejsebureauerne, idet de havde en gennemsnitlig dækningsgrad på omkring 20% (Egholm, 2019, s. 10).

7.2 Hvad er Rejsegarantifonden, og hvorfor er de vigtige?

Rejsegarantifonden har en central rolle for rejsebureaubranchen og denne indflydelse er kun blevet større grundet coronakrisen. Men hvem er Rejsegarantifonden og hvorfor har de en indirekte magt over rejsebureauernes drift?

Rejsegarantifonden er en privat, selvejende institution, der blev oprettet i 1979 og har været en del af det danske rejsemarked lige siden (Rejsegarantifonden, 2021). Fondens hensigt er at fungere som en slags forsikring til de danske kunder i rejsebranchen. Rejsegarantifondens formål er helt konkret at dække tab og udgifter for danske rejsekunder, hvis rejsearrangøren går konkurs (Rejsegarantifonden, 2021). Vedrørende tab findes der to former, hvor den første er en konkurs før afrejsedagen, her får kunderne deres penge tilbage. Den anden er en konkurs under selve rejsen, hvor fonden dækker udgifterne forbundet med hjemrejse. Rejsegarantifonden dækker pakkerejser, der består af mindst to elementer, som for eksempel transport og indkvartering. Pakkerejsen skal dog minimum have en varighed på mindst 24 timer, medmindre overnatning er inkluderet i pakken.

De finansielle aspekter

Rejsegarantifondens indtægter består af bidrag fra de registrerede rejsearrangører. Bidragene forekommer i nogle faste og varierende størrelser. Det faste bidrag har samme størrelse for hvert registreret selskab, og i 2019 gav det tilsammen en indtægt på mere end 13

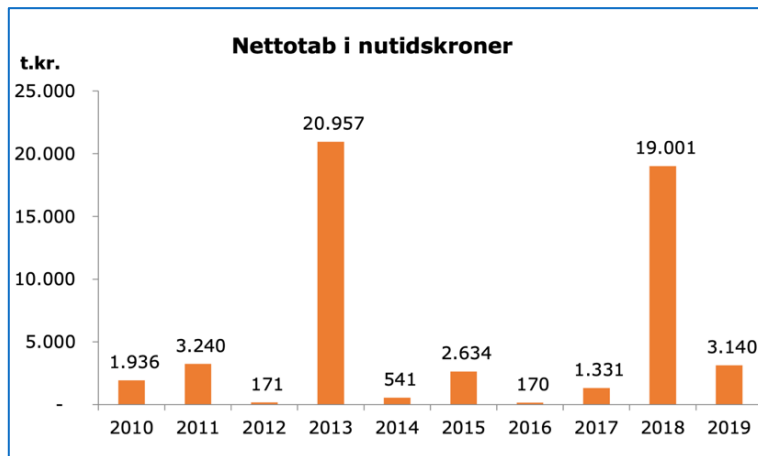
millioner. De varierende bidrag afhænger af den enkelte rejsearrangørers omsætning. Denne indtægtskilde var i 2019 mere end 24 millioner. Derudover modtager de yderligere midler gennem nogle afgifter. Et eksempel på en af disse afgifter er at der pålægges et gebyr på 2 kr. pr. passager, der flyver fra en dansk lufthavn til en udenlandsk. Denne afgift bliver højst sandsynligt hævet til 4 kr. som følge af coronakrisen (Rejsegarantifonden, 2020, s. 12).

Rejsegarantifonden har en tredje metode, hvorigennem de kan øge deres indtægter, men metoden kan nemt komme til at "skade" rejsebureauernes rentabilitet. Christian Springborg definerede metoden som *formueopbyggende bidrag* og understreger derefter, at metoden kun benyttes hvis Rejsegarantifonden står i en situation, hvor deres egenkapital bliver for lav. Denne metode blev sidst praktiseret i 2009 (Christian Bilag). I al sin enkelthed går metoden ud på, at Rejsegarantifonden inddrager et gebyr, hvis størrelse afhænger af rejsebureauernes individuelle omsætning (Christian Bilag). Gebyret kunne for eksempel være 1.000 kr. pr. omsatte million. Men i en branche hvor en overskudsgrad på 2% anses som værende fornuftig (Egholm, 2019, s. 41), kan et formueopbyggende bidrag give betydelige vanskeligheder for et rejsebureau med økonomiske vanskeligheder. Anvendelsen af et formueopbyggende bidrag var blevet en realitet i 2020, hvis ikke Rejsegarantifonden havde modtaget politisk støtte. Christian udtaler i den forbindelse:

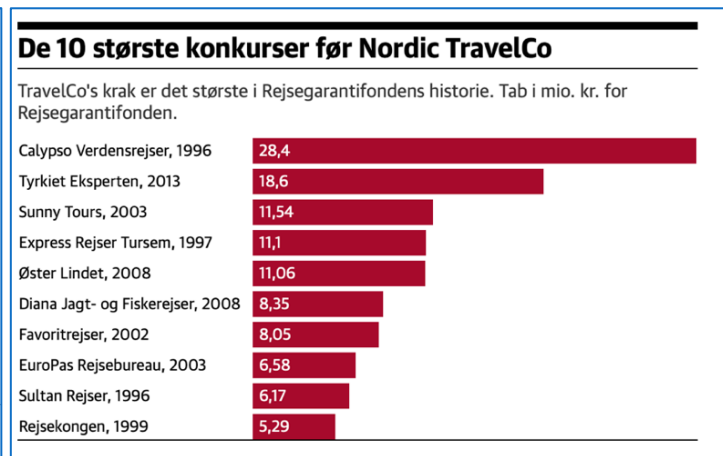
Det her er min egen mening om branchen, men de har jo ikke råd til at betale et meget dyrt formueopbyggende bidrag, så jeg tænker det har været derfor der har været politisk opbakning (Christian Bilag)

Angående denne politiske opbakning, så havde Rejsegarantien en formue den 31/12/2019 på 150.400.000 kr. I forbindelse med coronakrisen blev der i marts 2020 indgået en politisk aftale om tilskud til Rejsegarantifonden på samlet 725 millioner, hvor langt størstedelen af disse penge var tiltænkt som tilbagebetaling til aflyste rejser (Rejsegarantifonden, 2020, s. 13). Som tidligere beskrevet forekommer Rejsegarantifondens udgifter normalvis i forbindelse med konkurser. På nedenstående grafikker er det illustreret henholdsvis størrelsen på de tab Rejsegarantifonden har lidt i forbindelse med konkurser i perioden fra 2010-2019, samt en oversigt over fondens 10 største tab gennem historien:

Graf D



Graf E



(Venstre: Rasmussen, 2020; Højre: Rejsegarantifonden, 2020, s. 6)

Grafen til venstre viser, at Rejsegarantifonden led særligt store tab i årene 2013 og 2018. Sammenlægges nettotabene over den 10-årige periode, fås der et samlet tab på 53,1 millioner og dermed et gennemsnitligt tab på 5,31 millioner om året. På grafikken til højre ses en oversigt over de største tab forbundet med konkurser over hele Rejsegarantifondens levetid. Lægges disse 10 beløb sammen, kan det udledes at fondens ti største tab (inden 2020) havde en størrelse på 115,14 millioner. Disse tal er før coronakrisen. Det er fra dags dato [den 21. maj] stadig for tidligt at anslå Rejsegarantifondens samlede tab for 2020, men der er ingen tvivl om, at beløbet bliver markant anderledes end tidligere set. Den danske rejsebranches største konkurs nogensinde, er konkursbegæringen af koncernen TravelCo Nordic, der blandt andet havde Bravo Tours som datterselskab. Denne konkurs alene resulterede i et tab på ca. 150 millioner for Rejsegarantifonden. Beløbet er derfor tæt på at være tre gange så stort som de samlede tab over de sidste 10 år (Rasmussen, 2020).

Rejsegarantifondens magt over for rejsebureauer

Rejsegarantifonden bliver særligt interessant i forhold til dette projekt, når man undersøger den indirekte magt, som fonden har over de danske rejsebureauer. I 2004 blev der indført en lovgivning, der giver Rejsegarantifonden ansvar for at føre tilsyn med de tilknyttede rejsearrangørers økonomi (Christian Bilag).

Det fungerer i praksis således, at hvert rejsebureau stiller en garanti til Rejsegarantifonden. Disse garantistillelsers størrelser afhænger af nogle omsætningsintervaller. Garantistillelsen kan forstås som en form for depositum, der anvendes hvis et rejsebureau eventuelt skulle gå konkurs. Dog skal det understreges, at garantistillelsen bestemt ikke dækker hele tabet ved en konkurs og her kommer Rejsegarantifondens tilsyn med rejsebureauernes økonomi ind i billedet. Fonden vurderer hvert kvartal bureauernes overlevelsgrundlag ud fra en række økonomiske forudsætninger/kapitalkrav. Vurderer fonden, at der er en usikkerhed forbundet med et rejsebureaus *going-concern* forudsætning, kræver de at bureauet skal dække den fulde risiko for et eventuelt tab af forudbestilte rejser (Christian Bilag). Imødekommer rejsebureauerne ikke Rejsegarantifondens opfordringer til genrejsning af bureauernes økonomi, vil konsekvensen være, at Rejsegarantifonden sletter det pågældende bureaus registrering, hvilket medfører, at de ikke må sælge rejser indenfor Danmarks grænser. Grundet coronakrisen har Rejsegarantifonden sænket deres kapitalkrav med 50% (Lars Bilag 1). Dette er dog ikke nok, hvis du spørger Kiplings direktør, Lars Gundersen, da han mener at lempelserne ikke stemmer overens med rejsebureauernes økonomiske tab:

Garantifonden er klar over at branchen er i krise så de har valgt at give en 50% rabat på nøgletallene. Men der er ikke nogen der har 50% aktivitet udover få enkelte i Danmark. Generelt set er branchen gået ned med 70-90% (Lars Bilag 1).

Magten hos Rejsegarantifonden ligger derfor i deres tilsyn af rejsebureauerne. Vurderer fonden at et bureau har en usikker fremtid, vil de eksempelvis kræve, at de tager et lån, så likviditeten i bureauet stiger. Hvis rejsebureauet ikke formår at få en større likviditet, så vil Rejsegarantifonden fratage rejsebureauets bevilling til at sælge rejser. Rejsegarantifonden kan altså fremtvinge en konkurs på et usikkert grundlag, hvor tvivlen sjældent kommer bureauerne til gode (Christian Bilag & Lars Bilag 1). Problemstillingen vedrørende Rejsegarantifonden og deres forhold til rejsebureaubranchen uddybes i diskussionen (jf. afsnit 9.1.).

7.3 Hjælpepakkerne til rejsebureaubranchen

Der blev i problemfeltet indikeret, at rejsebureaubranchen, på visse politiske parametre, føler sig overset. Årsagen til at rejsebureauerne har store udfordringer ved at sælge rejser, er at Udenrigsministeriet har markedet hele verden som "rød og orange" i deres rejsevejledning (Udenrigsministeriet, u. å). Henrik Kaltoft, Adm. direktør for Horizons, forklarer situationen som en butik der har åben, men ikke kan sælge noget, da regeringen har fjernet alle deres varer fra hylderne (Henrik bilag). Dette afsnit skal ikke forstås som en kritik af den lovgivende magt i Danmark, men derimod som en redegørelse af, hvordan rejsebureauerne opfatter den politiske håndtering og hjælpepakker (jf. afsnit 3).

Angående hjælpepakker kan de deles op i to kategorier: De almene og dem som specifikt er udarbejdet til rejsebureaubranchen. De almene hjælpepakker knytter sig ikke til en bestemt branche og er derfor til rådighed for alle brancher. Af disse er lønkompensation den væsentligste (Lars Bilag 2). Lønkompensationen startede i midt marts og udløb for rejsebureauerne den 31. august (Steen Bilag). Hvis et rejsebureau valgte at sætte en ansat på ordningen, måtte vedkommende ikke arbejde imens. Staten betalte op til 23.000 kr. om måneden i løn til den hjemsendte ansatte og den resterende del af lønnen betalte arbejdsgiveren. I Kiplings tilfælde svarede lønkompensationen til ca. 60% af månedslønnen for en ansat (Lars Bilag 2).

En anden almen hjælpepakke som blev tildelt til rejsebureauerne skulle dække op til 80 % af de faste omkostninger. Dette inkluderede omkostningerne til strøm, vand, husleje og lign. Ifølge Lars er dette en god hjælpepakke, dog har de faste omkostninger en begrænset størrelse for rejsebureauerne, så det er derfor ikke en "livreddende" hjælp (Lars Bilag 2).

I efteråret 2020 blev der indgået en politisk trepartsaftale, der medførte, at arbejdsgivere kunne sende medarbejdere på arbejdsfordeling (Beskæftigelsesministeriet, 2021). Denne handling kan foretages i hele 2021 og i de fleste brancher er det en 80/20 aftale. Det betyder, at den ansatte på arbejdsfordeling arbejder 20% af vedkommendes normale arbejdstimer, hvoraf arbejdsgiveren betaler 20% af lønnen og resten betales af en udvidet dagpengeordning. Grundet at de ansatte i rejsebureaubranchen ikke er underlagt en branchespecifik fagforening, er vilkårene for arbejdsfordelingen i stedet 50/50. Arbejdsgiveren betaler dermed

50% af lønnen og den ansatte arbejder på halv tid. Dette betyder, at rejsebureauerne er nødsaget til at afskedige flere ansatte, end i andre brancher (Lars Bilag 2).

Hvilke hjælpepakker har været specifik rettet til rejsebureaubranchen? I perioden midt marts til 13. april 2020 fik rejsebureauerne direkte statsstøtte. Der var i starten af marts en masse rejser der blev aflyst og dermed skulle kunderne have deres penge tilbage. I nogle tilfælde kunne rejsebureauerne ikke få deres forudbetalinger tilbage fra deres leverandører. Statsstøtten blev tildelt i de situationer, hvor leverandørerne ikke tilbagebetalte, så rejsebureauerne ikke selv tabte penge på at tilbagebetale deres kunder (Lars Bilag 2). Årsagen til den politiske hjælp, var at sikre sig, at kunderne fik deres penge igen (Christian Bilag).

Siden den 13. april 2020 har det været således, at hvis rejsebureauerne lider diverse økonomiske tab, kan dette beløb dækkes med en låneordning. Denne ordning er udstedt af Erhvervsministeriet og forvaltes af Rejsegarantifonden (Christian Bilag). Lars Gundersen beskriver disse lån som gode og attraktive med en lav rente, men ærgrer sig samtidig over, at denne ordning medfører, at mange tidligere sunde virksomheder, vil blive omdannet til forældede virksomheder (Lars Bilag 2). Han mener dermed, at selv når markedet begynder at ligne 2019, vil der stadig gå længe før rejsebureauerne kan skabe profit. Det er desuden vigtigt at understrege, at den pågældende låneordning, kun må benyttes i tilfælde at tab og lånene derfor ikke må bruges til investeringer (ibid.).

Det er her, at rejsebureaubranchen føler sig negligeret, da hjælpen de har til rådighed, er at optage gæld der skal tilbagebetales. Havde branchen været tvangsnedlukket ville der opereres med støtte i stedet for løn, ligesom tilfældet for eksempel er for barer og diskoteker. "*Det føles som om de [regeringen] laver en mink på os*" udtalte Lars (Lars Bilag 2).

Lars kan i et vist omfang forstå de politiske valg, da det er dårligt for smittetrykket, at danskere rejser til udlandet. Derudover er det en branche, som beskæftiger relativ få mennesker med under 5.000 ansatte. Derudover kan branchen også anses som en eksportbranche, der ikke bidrager til den bredere samfundsøkonomi, da kunderne bruger størstedelen af deres penge i udlandet.

8. Analysen

I disse afsnit vil vi analysere rejsebureauernes eksterne og interne forhold, samt forståelse af disse forhold. Konkret vil vi benytte PESTEL-analyse til, at danne et overblik over den omverden, som rejsebureauerne befinder sig i. Gennem en regnskabsanalyse får vi en bedre forståelse af rejsebureauernes interne økonomi op til coronakrisen. Som afslutning vil vi danne os en forståelse af den sensemaking proces, der har påvirket lederne i rejsebureauerne Kipling, Horizons og Albatros. Dette gør vi for at belyse, hvilke aspekter der har haft indflydelse, på de beslutninger de er kommet frem til, i forbindelse med drift af virksomhederne.

8.1 PESTEL-analyse

Vores PESTEL-analyse er opbygget på følgende måde: Første delafsnit omhandler de politiske og lovmæssige forhold, der påvirker rejsebureaubranchen. Vi vil dog undlade at uddybe indflydelsen af de politiske hjælpepakker, da dette blev forklaret i det forrige afsnit (jf. afsnit 7.3). Efterfølgende delafsnit i PESTEL-analysen vil behandle de økonomiske faktorer og det sidste delafsnit vil vedrøre de sociale- og miljømæssige forhold. Analysen vil afsluttes med en kort delkonklusion.

Politisk/ Lovmæssige:

Det første punkt er, hvordan det politiske landskab påvirker branchen. I denne analyse vil det lovmæssige punkt være slået sammen med det politiske, da disse forhold har været meget tæt forbundet under coronakrisen. Rejsebranchen har under coronakrisen været mere eller mindre politisk styret, eftersom folketinget, herunder Udenrigsministeriet, har afgjort hvilke destinationer rejsebureauerne måtte sælge rejser til. Der har været et øget fokus på Udenrigsministeriets rejsevejledning, hvor lande får tildelt en farve (Grøn, gul, orange eller rød) efter vurdering af risiko relateret til indrejse. I forbindelse med coronakrisen har denne risiko hovedsageligt været relateret til coronasmittetal pr. 100.000 indbygger (ECDC, 2021). Med andre ord var beslutningen om at begrænse rejser, uden for rejsebureauernes

indflydelse, hvilket gjorde en forebyggelse eller anden strategisk planlægning besværlig. Deres omverden har derfor ageret som en direkte stopklods for deres forretning.

Udenrigsministeriets rejsevejledninger har afgørende betydning for om pakkerejseloven dækker kundernes tab ved afbestilling eller ej. Når Udenrigsministeriet har markeret et land som enten orange eller rødt, stiller pakkerejseloven ingen garanti (Lov nr. 472 af 30. juni 1993, §9 stk. 4). Så hvis en af rejsebureauernes kunder bestiller en rejse, mens Udenrigsministeriet fraråder rejsen til denne destination, har kunderne ikke krav på at få deres penge tilbage ved afbestilling eller aflysning. Dette er gældende uanset hvor langt ude i fremtiden rejsen er bestilt til. Dette resulterer i endnu dårligere vilkår for rejsebureauerne, idet deres kunder antageligvis ikke vil bestille rejser under disse betingelser.

Du køber en rejse til Tyskland til november, så handler du faktisk i ond tro og så dækker pakkerejselovens forbrugerbeskyttelse faktisk ikke. Hvis du gerne vil afsted til påske i 2022, så handler du stadig i ond tro, sådan er pakkerejseloven. Det vil sige at man som forbruger står på herrens mark og så er der jo klart ingen som gider købe en rejse, hvis man risikerer at miste pengene (Lars Bilag 1).

Fordi at pakkerejseloven ikke er gældende, har rejsebureauerne følt sig nødsaget til at gøre brug af en form for "selvtægt". Det drejer sig konkret om at bureauerne har valgt at stille deres egen afbestillingsgaranti, ved bestilling af rejser, så forbrugerne stadig tør bestille rejser, trods at Udenrigsministeriet fraråder alle unødvendige rejser. Dette er et emne der behandles yderligere i diskussionen.

Økonomisk:

Det økonomiske udgangspunkt i virksomhedens omverden vil påvirke indtjeningsevnen, såvel som muligheden for ekspansion. Rejsebureaubranchen er sammenlignet med andre brancher relativt afhængig af andre faktorer, herunder forskellige andre brancher og erhverv. Luftfartselskabernes prissætning er for eksempel et afgørende element i prissætningen af deres eget produkt. Samtidig er luftfartselskaberne også påvirket af en række faktorer, som de ikke selv kan kontrollere. Herunder ligger for eksempel olieprisen, antallet af fly i luften, samt eventuelle naturkatastrofer, eller mere aktuelt på nuværende tidspunkt, en verdensomspændende pandemi. Disse faktorer kan i høj grad påvirke gennemsnitsprisen på en flybillet eller direkte

udelukke en rejsedestination, hvilket påvirker rejsebureaubranchen i høj grad. Med andre ord bliver rejsebureauernes indtjeningsmuligheder indsnævret, hvis de nævnte faktorer oplever en negativ udvikling. Modsat vil en positiv udvikling komme rejsebureaubranchen til gode og potentielt resultere i en voksende omsætning.

Dernæst har selve konjunktoren i Danmark en omfattende betydning, eftersom for eksempel økonomisk velstand giver husholdningen en voksende disponibel indkomst, som blandt andet vil anvendes på mere luksuriøse produkter og serviceydelser, herunder rejser til udlandet. En lavkonjunktur vil typisk have den modsatte effekt, grundet at de mest unødvendige udgifter traditionelt spares væk i disse tider (Linaa, Grinderslev og Sørensen, 2008).

Den coronakrisen påvirker rejsebureaubranchen på en hidtil uset måde, idet de fleste mennesker, med Danmark som eksempel, har en stor rejselyst på nuværende tidspunkt. Rejselysten er resultatet af adskillige varierende restriktioner, der har begrænset folks tilværelse i omkring et år. Privatrejser har mere eller mindre været udelukket, fordi de fleste rejsedestinationer har været markeret som orange eller røde af Udenrigsministeriet, hvilket kort fortalt resulterede i, at de fleste danskere blev i Danmark. Omverdenen efterspørger derfor udenrigsrejser, så der ligger en potentiel økonomisk gevinst for hele branchen, som kan blive realiseret når Danmark/ verden åbner mere op.

Social/ Miljømæssige:

Vi har ligeledes valgt at kombinere punkterne social og miljømæssige, fordi vi vurderer at de relevante pointer påvirker hinanden. Først og fremmest kan det virke irrelevant på nuværende tidspunkt at analysere punkter som for eksempel flyskam og Co2 kvoter, da coronakrisen er en dominerende faktor for afvigelsen i at rejse. Dog vil coronakrisen ikke vare for evigt, så disse emner vil særligt i fremtiden blive relevante.

Flyskam skal forstås som en voksende social trend, hvor mennesket opfatter flyvning som unødvendigt og skadeligt, og derfor prøver de at undgå det. Årsagen hænger sammen med den store Co2 udledning et fly har pr. passager. Graden af flyskam varierer selvfølgelig for hvert individ, og begrebet kan derfor ikke kategoriseres som en bestemt størrelse. Dog kan flybranchen og dermed rejsebureaubranchen alligevel potentielt blive påvirket af denne trend, i og med færre personer vil købe rejser. Ydermere indebærer flyskam også en grad af

social udskamning rettet imod de individer, som hyppigt rejser til "unødvendige" destinationer (Sørensen, 2020). Truslen for den specifikke problemstilling var før coronakrisen relativ lille og derfor ikke på dagsordenen, men klimadebatten vokser år efter år, hvilket muligvis kan betyde, at Danmarks flysektor vil blive truet af dette i fremtiden. Antagelsesvis vil coronakrisen formentlig påvirke flyskam tendensen positivt for rejsebureaubranchens synspunkt, idet den tidligere nævnte rejselyst fylder mere end bekymringer om klimaet, særligt det første stykke tid efter genåbningen. *"Det bliver umuligt at afregne flyskam efter Corona. Jeg vurderer at udviklingen kunne skære lidt af væksten"* (Ole Bilag).

Et andet relevant punkt er de omdiskuterede Co2 kvoter, der potentielt vil pålægges alt flyvning i fremtiden. Dette punkt hænger gradvist sammen med flyskam, eftersom ideen om Co2 kvoter delvist stammer derfra. I praksis vil kvoterne betyde, at hver flybillet vil blive tillagt en afgift oveni den normale pris, som forbrugerne selv skal dække (Brancheforeningen Dansk Luftfart, 2018). Hver flybillet vil stige i pris, uafhængig af destination eller intention med rejsen. Rejsebureaubranchen kan umiddelbart ikke påvirke udviklingen af nævnte problemstilling, selvom at alle selskaber i branchen vil påvirkes. Til gengæld vil oversøiske leisure-bureauer formentlig mærke tiltaget mere, eftersom kvoternes størrelse afhænger af flyrutens længde og som vi redegjorde for i afsnit 7.1, så har oversøiske leisure-bureauer generelt rejsemål uden for Europa. Deres kunder vil derfor føle gebyret i højere grad sammenlignet med charterselskabernes kunder, som typisk rejser indenfor Europa, da prisen vil stige mere.

Delkonklusion:

Vi kan ud fra denne analyse udlede, at coronakrisen i høj grad har frataget samtlige rejsebureauer muligheden for at planlægge eller lægge en strategi for fremtidens drift. Den politiske dagsorden dikterer, hvilke rejsedestinationer de må sælge rejser til. Pakkerejseloven satte i marts 2020, deres normale understøttelse på pause, på vegne af Udenrigsministeriets anbefalinger, hvilket medførte stor usikkerhed ved køb af rejser for alle kunder. Rejsebureauernes indtjeningsevne har derfor været kraftigt reduceret og deres fremtidige overlevelse afhænger af, hvordan Danmark og særligt resten af verden håndterer smittespredningen. Den tidligere debat om Co2 kvoter og flyskam er mere eller mindre sat på pause, men vil formentlig fortsætte når coronakrisen bliver opfattet som overstået. Selve rejsebranchen kan umiddelbart ikke forebygge eller undgå tendensen om flyskam.

8.2 Regnskabsanalyse

Denne regnskabsanalyse vil inkludere en række delafsnit. Det første delafsnit består af en introduktion af de udvalgte rejsebureauer i analysen, dernæst vil vi komme ind på personaleomkostninger, der leder videre til et afsnit om afskedigelse af ansatte, samt et afsnit om udviklingen i antallet af ansatte hos de enkelte rejsebureauer. Herefter vil vi komme ind på coronakrisens effekt på bundlinjen og afslutningsvis vil regnskabsanalysen blive opsamlet i en delkonklusion.

8.2.1 Introduktion af vores udvalgte rejsebureauer

"(...) hvis jeg skulle lave en konkursliste over rejsebureauer i dag så skulle jeg virkelig kigge mig om for at finde et rejsebureau der ikke kom på listen" (Ole Bilag) - Ole Egholm, brancheanalytiker, den 4. marts. Ovenstående citat er en god indikation for hvor hårdt rejsebureaubranchen er ramt af coronakrisen og ifølge Ole Egholm er ingen garanteret overlevelse. Formålet med denne analyse er at analysere, hvordan rejsebureauerne i segmentet oversøiske leisure er blevet påvirket af coronakrisen, samt hvordan og hvilke tiltag bureauerne har taget for at minimere deres tab/risiko for konkurs.

Analysens empiri stammer primært fra årsrapporter og forskellige interviews med relevante personer. Analysen er baseret på seks udvalgte rejsebureauer, der alle befinder sig i segmentet oversøiske leisure. Vi vælger at inkludere seks bureauer for at sikre en højere grad af validitet. Bilag Excel er et større excel-dokument, hvor tallene fra de seks rejsebureauers årsrapporter i perioden 2010-2020 fremgår. Albatros og Horizons offentliggør ikke deres årsrapporter for 2020 inden projektets afleveringsfrist (Henrik bilag), og derfor består Bilag Excel af tallene fra 64 årsrapporter. Denne analyse tager kun udgangspunkt i udvalgt data, som vi vurderer, er mest relevant. Det resterende data kan findes i Bilag Excel.

Der eksisterer en manglende transparenthed i rejsebureaubranchen, hvad angår tilgængelige oplysninger i deres årsrapporter. Dette fremgår tydeligt i Ole Egholms analyse fra 2018, hvor

det kun var 37 ud af 204 rejsebureauer, som havde offentliggjort deres omsætning. Dette svarer til ca. 18%. (Egholm, 2019, s. 3). Samme problemstilling går igen, ved de seks udvalgte rejsebureauer, hvor to af bureauerne ikke offentliggøre deres nettoomsætning. Ole Egholm vælger i hans analyser at komme med et estimeret bud på de manglende informationer i årsrapporterne. Vi fravælger dette i vores projekt, da der arbejdes med en langt mindre datasamling. Vi lægger derfor stor vægt på bruttofortjenesten, da dette tal fremgår af samtlige 64 årsrapporter.

I nedenstående figur er der udarbejdet en kort oversigt over de seks udvalgte rejsebureauer.

Figur 2

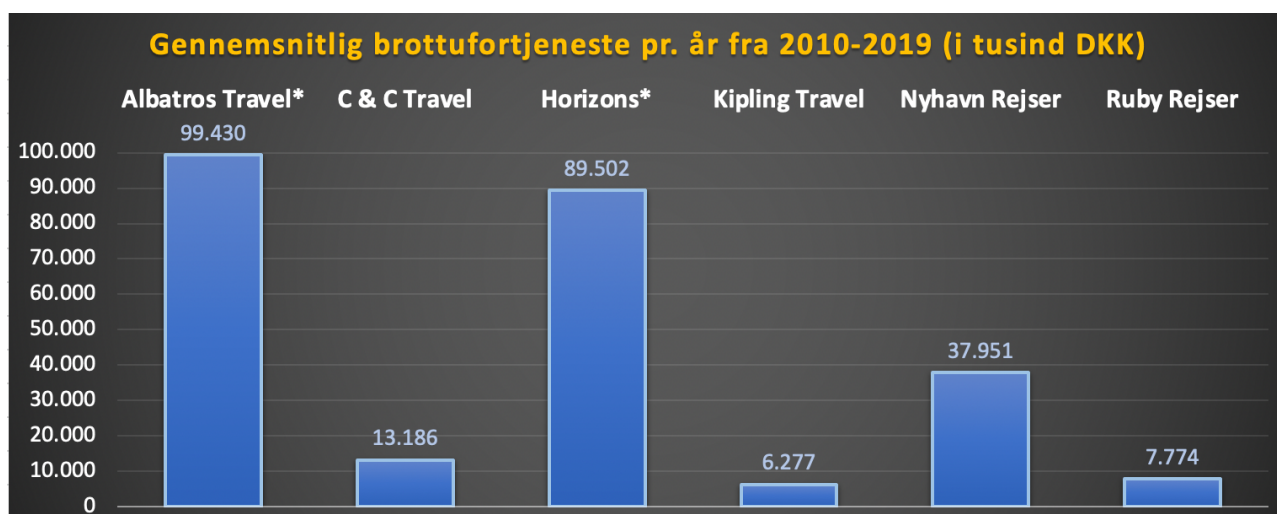
Albatros Travel	C&C Travel
<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagt: 1986 - Stiftet og ejes af Søren Rasmussen - Rejsedestinationer: Hele verden (Albatros Travel, 2019) - Omsatte for 787 millioner i 2019 - Regnskabsklasse: stor C - Det største rejsebureau i oversøisk-leisure segmentet. (Bilag Excel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagt: 1988 - Familieejet virksomhed med Luca Burmeister som direktør - Rejsedestinationer: Primært fokus på Asien og Syd- og -Mellemerika (C&C Travel, u. å. a) - Omsatte for 125 millioner i 2019 - Regnskabsklasse: mellem C (Bilag Excel)
Horizons (Kilroy Danmark og Jysk Rejsebureau)	Kipling Travel
<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagt: 1987 - Horizons er den juridisk fællesbetegnelse for Kilroy Danmark og Jysk rejsebureau der blev fusioneret i 2009 . Horizons henvender sig til en yngre målgruppe. - Rejsedestinationer: Hele verden (Henrik Bilag) - Omsatte for 658 millioner i 2019 - Regnskabsklasse: stor C (Bilag Excel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagt: 2003 - Stiftet og ejes af Lars Gundersen (Kipling Travel, u. å. a) - Rejsedestinationer: Primært fokus på Asien og Afrika (Kipling Travel, u. å. b) - Omsatte for 58 millioner i 2019 - Regnskabsklasse: B - Det mindste og yngste rejsebureau som indgår i analysen (Bilag Excel)

Nyhavn Rejser	Ruby Rejser
<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagt: 1991 (Nyhavn Rejser, u. å. a) - Nyhavn Rejser ejes og indgår i Aller Media koncernen, der er nordens største udgiver af diverse magasiner (Ole Bilag). Nyhavn rejser har dermed store økonomiske muskler bag sig. - Rejsedestinationer: Hele verden (Nyhavn Rejser, u. å. b) - Offentliggøre ikke deres omsætning - Regnskabsklasse: mellem C (Bilag Excel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundlagt: 1994 (cvrapi.dk, u. å.) - Rejsebureauet blev i 2015 opkøbt af Sunway Group, der derudover ejer seks rejsebureauer der primært tilhører segmentet niche-bureauer. Sunway Group ejes og drives af Mads Christensen der ligeledes driver Ruby Rejser - Rejsedestinationer: Hele verden, med særlig vægt på Europa (Ruby Rejser, u. å.). - Offentliggøre ikke deres omsætning - Regnskabsklasse: B (Bilag Excel)

Fælles for de seks rejsebureauer er, at de historisk set har været veldrevne og klaret sig godt. Ole Egholm mener, at dette fører til bedre chancer for overlevelse: " (...) hvis der var 50 bureauer tilbage [som ikke går konkurs som følge af coronakrisen], så tror jeg alle de bureauer i har nævnt ville være tilbage" (Ole bilag).

På figur 2 fremgår det, at analysens seks rejsebureauer tilhører tre forskellige regnskabsklasser. Dette kommer tydeligt til udtryk i Graf F, der illustrerer bureauernes gennemsnitlige bruttofortjeneste i perioden 2010-2019:

Graf F



(Excel bilag)

* Albatros Travel og Horizons regner selv deres bruttofortjeneste uden posten "Andre eksterne omkostninger". I denne tabel er udgiftsposten dog medregnet i deres bruttofortjenesten, så der kommer et ens sammenligningsgrundlag.

Det ses tydeligt på grafen, at der er en størrelsesforskel, på de seks rejsebureauer. Ole Egholm vurderer i hans brancheanalyse fra 2018, at Albatros og Horizons er henholdsvis de 2. og 4. største rejsebureauer på tværs af alle segmenter i Danmark. Det største og 3. største var desuden Spies og TUI Danmark. Vi vurderer, at der til trods for størrelsesforskellen på de udvalgte rejsebureauer stadig findes et sammenligningsgrundlag, eftersom rejsebureauerne der opererer i segmentet oversøiske leisure generelt er relativt ens økonomisk struktureret. På nedenstående tabel er den gennemsnitlige dækningsgrad og bruttoavanceprocent udregnet, over samme 10-årige periode som før, på de fire bureauer der offentliggjorte deres omsætning:

Tabel I

Gennemsnitlig Dækningsgrad og Bruttoavancen over periode 2010-2019					
	Albatros	C & C	Horizons	Kipling	Gennemsnit
Dækningsgrad	23,6%	17,1%	17,6%	20,5%	19,7%
Bruttoavancen	14,3%	10,7%	11,9%	11,9%	12,2%

(Excel bilag)

Det kan udledes, at de fire bureauer har en forholdsvis ens dækningsgrad og bruttoavanceprocent. Det virker derfor ikke til at størrelsen har en afgørende betydning for hvor høje eller lave værdierne er og derfor mener vi godt, at bureauerne kan sammenlignes, trods deres størrelsesforskelle. Det skal understreges, at nogle af rejsebureauerne beregner deres dækningsgrader og bruttoavance forskelligt. I dette projekt beregner vi tallene således, så der er et validt sammenligningsgrundlag:

$$Dækningsgrad = \frac{Nettoomsætningen - De direkte omkostninger}{Nettoomsætningen} * 100$$

$$Bruttoavance = \frac{Nettoomsætningen - (De direkte omkostninger + Eksterne omkostninger)}{Nettoomsætningen} * 100$$

Til trods for at Tabel I indikerer, at de direkte- og eksterne omkostninger er forholdsvis ens, uafhængig af bureauernes størrelse, så skal det pointeres, at der findes nogle fordele ved at være et større rejsebureau, også kaldet stordriftsfordele. En fordel er for eksempel et mere velkendt navn/brand og dernæst er marketings-posten antageligt en mindre procentsats af omsætningen hos de større bureauer end hos de mindre. De fleste rejsebureauer anvender annoncer og en annonceudbyder tager antagelsesvis samme pris for alle rejsebureauer uanset størrelse.

Diskussionen vedrørende bureauernes størrelse vil blive uddybet i afsnittet, *Hvilken rolle spiller bureauets størrelse i håndtering af coronakrisen?* (jf. afsnit 9.3).

8.2.2 Personaleomkostninger vs. Bruttofortjenesten

I forrige afsnit kunne vi udlede, at de seks rejsebureauer havde forholdsvis ensartede dækningsgrader og bruttoavanceprocenter. Derfor er det posten personaleomkostninger, som bureauerne virkelig kan differentiere sig på. Udgiftposterne *Af- og nedskrivninger* og *Finansielle poster* har en relativ ubetydelig størrelse, og de vil derfor ikke analyseres dybere i dette projekt. I dette afsnit vil der fokuseres på rejsebureauernes personaleomsætning, der vil sættes op imod deres bruttofortjenesterne. Relevansen for dette, skyldes at en sammenligning mellem disse tal, giver et indblik i rejsebureauernes indtjeningsevne ud fra hvordan de variable omkostninger håndteres.

På Tabel II nedenfor er bruttofortjeneste (BF) pr. ansat udregnet ved at tage bruttofortjenesten og dividere med antallet af ansatte det pågældende år. Dette tal er udregnet hvert år fra 2010-2019, hvorefter de 10 tal er sammenlagt og derefter divideret med 10, så der fås et årligt gennemsnitsresultat. Det er den samme beregning vi har foretaget, angående personaleomkostningerne pr. ansat. Efter at bruttofortjenesten og personaleomkostningerne pr. ansat er udregnet, er forskellen på de to tal udregnet i et konkret tal, såvel som i procent.

Tabel II

Gennemsnitlig løn og bruttofortjeneste pr. ansat (årsværk)							
	Alba- tros	C & C	Horizons	Kipling	Nyhavn	Ruby	Gennemsnit
BF pr. ansat	754.521	645.159	571.233	621.520	628.685	819.038	673.359
Løn pr. ansat	536.102	448.002	405.814	514.194	512.239	437.913	475.711
Forskellen	218.419	197.157	165.419	107.326	116.446	381.125	197.648
Forskel i %	28,9%	30,6%	28,0%	17,3%	18,5%	46,5%	29,4%

(Excel bilag)

* Tallene er i DKK

Vi kan udlede, at Ruby Rejser (Ruby) er de klart bedste til at forrente deres personale, da de har en høj indtjening pr. ansat imens gennemsnitslønningerne er relativt lave. Dette medfører, at der i gennemsnit, over perioden 2010-2019, har været 46,5% tilbage af bruttofortjenesten, efter at personaleomkostningerne har været fratrukket. Modsat klarer Kipling og Nyhavn Rejser (Nyhavn) sig dårligere på dette parameter. De har en fornuftig bruttofortjeneste pr. ansat, men deres gennemsnitslønninger er umiddelbart for høje. Det er dog ikke en selvfølge at høje gennemsnitslønninger er dårligt i sig selv, hvilket også kan udledes ud fra Albatros. Denne pointe uddyber Ole Egholm: *"Generelt så vil jeg sige at jo større lønomkostning pr. ansat jo sundere er virksomheden, men det er klart at hvis man har en høj gennemsnitsløn, men laver underskud så er det sat dårligt op"* (Ole Bilag). Albatros personaleomkostninger har gennemsnitligt udgjort den største andel af deres nettoomsætning med 10,2%, hvor C&C Travel (C&C) har den laveste andel på 7,2% (af dem som offentliggjorde deres omsætning).

Særlig relevant for nødvendigheden i at reducere de variable omkostninger, kan de højere lønninger faktisk være en fordel. Tages der udgangspunkt i Albatros og Horizons, som har flest ansatte, så var Albatros gennemsnitslønninger 32,1% højere end Horizons i gennemsnit over den 10-årige periode. Det betyder i teorien, at hvis Albatros afskediger 30 ansatte, så vil Horizons tilsvarende være nødsaget til at fyre 40 (39,6) ansatte for at opnå samme besparelse.

8.2.3 Nødvendigheden for at afskedige ansatte

Ole Egholm udtrykker, at rejsebureauer hurtigt dør i en krise, hvis de ikke får tilpasset deres udgifter til den faldende omsætning (Ole Bilag). Som tidligere indikeret er personaleomkostningerne den klart største variable udgiftspost, og derfor vurderer vi denne post som den mest afgørende for overlevelse. Der findes adskillige punkter, der har en indvirkning på bureauernes sandsynlighed for overlevelse i forbindelse med coronakrisen. Et af de mest afgørende punkter er bureauernes likviditet. Hvis et rejsebureau løber tør for likviditet, kan de ikke betale deres regning og det vil føre til konkurs. Da Rejsegarantifonden skal dække tabet ved en konkurs, vælger de at give restriktioner/kræve højere garantistillelse til de bureauer med en utilfredsstillende likviditet (jf. afsnit 7.2). En højere garantistillelse er tydeligvis ikke ønskværdigt for et rejsebureau, der i forvejen kæmper for overlevelse.

I denne analyse anvendes der et nøgletal vi kalder 'likviditet pr. ansat'. Tallet minder om likviditetsgraden, men er udregnet med følgende formel:

$$\text{Likviditet pr. ansat} = \frac{\text{Omsætningsaktiver} - \text{kortfristet gæld}}{\text{Antal ansatte}}$$

Naturligvis vil et højere beløb pr. ansat anses for værende positivt og tallet kan fortælle hvor "akut" de forskellige rejsebureauer er nødt til at handle ved eksempelvis at afskedige medarbejdere eller tage lån. Tabel III indeholder data for de seks rejsebureauers likviditet (lik) pr. ansat sat op imod personaleomkostningerne (løn) pr. ansat. Tallene er modsat forrige afsnit kun for 2019 og ikke den 10-årige periode, da gamle tal fremstår irrelevante i denne sammenhæng.

Tabel III

Likviditet- & Personaleomkostninger pr. ansat for 2019*							
	Albatros	C & C	Horizons	Kipling	Nyhavn	Ruby	Gennemsnit
Lik pr. ansat	538.000	510.00	242.000	512.000	-111.000	13.000	284.000
Løn pr. ansat	514.000	409.000	459.000	548.000	580.000	438.000	491.000

(Excel bilag)

* Tallene er op-/nedrundet til nærmeste tusind DKK.

Albatros, C&C og Kipling havde en høj likviditet pr. ansat, hvor Nyhavn modsat havde en særlig dårlig likviditet i 2019. Vi opstiller nu et scenarie, hvor der ses bort fra af/nedskrivning og finansielle poster, imens der antages, at bureauerne har haft en nulomsætning i 2020. Ifølge dette scenarie kunne Albatros teoretisk set gå gennem hele 2020 uden at afskedige ansatte, da deres likviditet pr. ansat er højere end deres gennemsnitslønninger. Trods scenariet er urealistisk, så giver det stadig en god indikation, for hvilke bureauer der er mest presset på kort sigt. Horizons kan ifølge scenariet undgå at afskedige personale i omkring et halvt år, inden virksomhedens gæld begynder at være større end deres omsætningsaktiver. Modsat er Ruby og især Nyhavn nødsaget til at skaffe likviditet hurtigst muligt, da deres likviditet var dårlig i slutningen af 2019. Det fremgår desuden af Rubys 2020 årsrapport, at de har fået et kortfristet lån af deres moderselskab Sunway Group på 4,7 millioner (Proff.dk, 2020).

Tabel III viser derudover, at Nyhavn har negativ likviditet pr. ansat. Nyhavns moderselskab havde i 2019 en egenkapital på 1,5 milliard og på vegne af dette antager vi, at fordi de indgår i en rig koncern, kan de tåle at tabe penge på datterselskabet. Denne pointe understøttede Ole Egholm, ved at indikere at de rejsebureauer med et finansielt sikkerhedsnet er mere villige til at løbe risici.

Pointen med dette afsnit er ikke at anbefale Albatros og Kipling, at forholde sig mere passive, angående beskæring af deres variable omkostninger, men derimod at nogle rejsebureauer kan tåle større tab end andre.

8.2.4 Udviklingen af antal ansatte

Vi har gennem forrige afsnit kunne udlede, hvor "akut" de seks rejsebureauer i teorien var nødsaget til at handle og beskære antallet af ansatte. Men hvordan har de seks bureauer handlet i praksis? Dette, samt konsekvensen af lange opsigelsesfrister som følge af funktionærloven, undersøges i følgende afsnit.

Tabel IV indeholder data for antallet af ansatte i de seks rejsebureauer i udvalgte måneder før og efter coronakrisen ramte Danmark. Det er vigtigt at understrege, at tallene beskriver samlet antal fuldtidsstillinger (årsværk) og ikke antal personer. Derfor har der været flere personer ansat og afskediget end tallene fra tabellen viser, da en deltidsansat ikke er lig én hel ansat

i dataene. De måneder der indgår i tabellen, er februar, marts, august, oktober og januar. Disse måneder er udvalgt, da februar giver oplysninger om situationen før Danmark lukkede ned og disse data benyttes som indeks 100. Dataene fra marts fortæller om, hvor hurtigt rejsebureauerne reagerede på krisen. Hjælpepakkerne med lønkomensationen ophørte d. 31. august (Lars Bilag 2) og betydningen af dette kan ses fra dataene fra august og oktober. Dataene fra januar 2021 illustrerer udviklingen af ansatte over et helt år, og denne måned er ligeledes den sidste måned med tilgængelige data.

De resterende måneders data er tilgængeligt i Bilag Excel i fanen *Udvikling af antal ansatte*.

Tabel IV

Udviklingen i antal ansatte fra februar 2020 til januar 2021					
	Februar	Marts	August	Oktober	Januar
Albatros	206 (100)	162 (78,6)	121 (58,7)	76 (36,9)	59 (28,6)
C & C	30 (100)	29 (96,7)	22 (73,3)	14 (46,7)	11 (36,7)
Horizons	140 (100)	142 (101,4)	124 (88,6)	59 (42,1)	45 (32,1)
Kipling	12 (100)	10 (83,3)	9 (75,0)	8 (66,7)	6 (50,0)
Nyhavn	40 (100)	39 (97,5)	36 (90,0)	28 (70,0)	30 (75,0)
Ruby	19 (100)	16 (84,2)	10 (52,6)	10 (52,6)	7 (36,8)
Gennemsnit	447 (100)	398 (90,3)	322 (73,0)	195 (52,5)	158 (43,2)

(Bilag Excel)

Tal der er indikeret med **fed** er det reelle antal fuldtidsstillinger, mens at tallet i parentes er indeks 100 med februar som basis måned. Et **grønt** tal betyder, at rejsebureauet har været bedre procentmæssigt til at skære i antallet af ansatte, sammenlignet med de andre rejsebureauer vurderet ud fra indeks 100. Et **rødt** tal betyder modsat at rejsebureauet procentmæssigt har afskediget få. Den røde streg mellem august og oktober er en illustration af før og efter lønkomensationen udløb.

Først og fremmest kan det udledes ud fra Tabel IV, at antallet af fuldtidsstillinger er faldet med 64,7% på blot 12 måneder, da antallet er gået fra 447 til 158. Tabellen indikerer også, at der er størrelsesforskel på de seks bureauer, da det for eksempel fremgår at Albatros havde ca. 16 gange så mange ansatte, som Kipling. Vi vurderer, at de seks rejsebureauer har haft en

varierende strategi angående opsigelsen af deres ansatte. Der har været en markant forskel på Albatros og Nyhavns tilgang, hvor Albatros i januar 2021 havde afskediget næsten $\frac{3}{4}$ af deres ansatte siden februar 2020. I samme periode havde Nyhavn kun opsagt $\frac{1}{4}$. Vi vurderer, at Nyhavns begrænsede fokus på at beskære i de variable omkostninger, har været påvirket af deres tilknytning til Aller A/S. Vi vurderer derudover, at denne handling kan være baseret på et strategisk valg, hvor de tilstræber at have mange ansatte, så de er rustet til hurtigt at kunne vækste og vinde markedsandele, når diverse rejsedestinationer åbner mere op.

Det er interessant, at Albatros havde afskediget 44 medarbejdere samme måned som Danmark lukkede ned første gang. Vi vurderer, at det var de timelønnede ansatte, de kunne opsiges med kort/ingen varsel. August måned var ca. et halvt år efter nedlukningen af Danmark og generelt set havde de seks rejsebureauer afskediget omkring 27% af deres ansatte siden februar.

D. 31. august ophørte lønkompensationen (Lars Bilag 2), men hvordan havde bureauerne handlet indtil da? Albatros og Ruby havde i mindre grad benyttet sig af lønkompensationen, da de allerede havde afskediget henholdsvis 58,7% og 52,6%. Modsat fremgår Horizons væsentligt mere reaktive, da de i august "kun" havde opsagt 19 ansatte, hvilket svarede til 11,4%. Horizons har antageligt forventet at coronakrisen ville forsvinde hurtigere og derfor valgte de ikke at opsiges særlig mange ansatte. Dette ændrer sig dog markant, da Horizons på blot to måneder får halveret det tilbageværende antal ansatte fra 124 til 59.

Kipling havde færrest ansatte, men de har stadig haft svært ved at afskedige dem "hurtigt nok". Kiplings direktør Lars Gundersen udtalte, at alle hans medarbejdere var på lønkompensation i omkring seks måneder. Han valgte dog at afskedige $\frac{3}{4}$ af de ansatte, da lønkompensationen ophørte (Lars Bilag 1). Dette efterlod Kipling med tre fuldtidsansatte (to på fuld tid og to på trepartsaftalen). Grundet funktionærloven betalte Kipling dog stadig løn til seks fuldtidsansatte indtil januar. Lars Gundersen var nødsaget til at betale de opsagtes løn de kommende måneder grundet deres anciennitet; "(...) *men i denne situation har dem jeg har opsagt stort set haft syv måneders løn på bagsiden og uden omsætning er det rigtig mange penge hver måned*" (Lars Bilag 1). Vi antager at denne problemstilling også har påvirket de andre rejsebureauer.

Lars udtalte, at han samlet skulle betale ca. en halv million om måneden, til dem han havde opsagt (Lars Bilag 1). Denne lønudgift har haft kausal sammenhæng med Kiplings dårlige resultat for 2020, hvilket vil blive forklaret yderligere i næste afsnit. Helt konkret havde personaleomkostningerne en gennemsnitlig størrelse på 9,8% af nettoomsætningen for Kipling i den 10-årige periode før coronakrisen, hvor andelen var størst med 10,8% i 2011 og mindst med 9,3% i 2015. Det kan derfor udledes, at Kipling historisk set har været stabile til at tilpasse deres personaleomkostninger til omsætningen. I deres årsrapport for 2020 steg personaleomkostningerne til en andel på 33,3% af nettoomsætningen, hvilket tydeliggøre at Kipling, under coronakrisen, har haft svært ved at tilpasse personaleomkostningerne til den faldende omsætning og her har funktionærloven uden tvivl haft stor betydning.

Ud fra udviklingen i antallet af ansatte kan det nu udledes, at nogle har prioriteret, og været bedre til, at beskære variable omkostninger. Særligt Albatros har handlet hurtigt og Nyhavn har antageligt valgt at forholde sig mere passiv. Tilpasning af omkostningerne i forhold til omsætningen er essentielt for at overleve understreger brancheeksperten, Ole Egholm. Han sammenligner coronakrisen med finanskrisen:

Jeg kan også se fra dengang, at dem som klarer sig bedst og lykkedes med at tjene penge gennem krisen, var bedre forberedte. De så finanskrisen komme og handlede med det samme i stedet for at sige "det klarer vi nok". Det var i virkeligheden de hårde hunde som klarede sig bedst, fordi de fyrede folk med det samme (Ole Bilag)

Ud fra dette afsnit kan det også udledes, at lønkompensationen i retrospektiv fremstår som en bjørnetjeneste, da den blot har udsat tidspunktet for hvor hurtigt bureauerne har været nødsaget til at beskære personaleomkostninger. Dette har særligt være tilfældet med Horizons, der først begyndte at afskedige et større antal efter lønkompensationen ophørte. Tidsintervallet for hvor hurtigt bureauerne har kunne beskære personaleomkostningerne, har været påvirket af de vilkår personalet har været ansat under. Albatros kom hurtigt af med store procentdele af personalet, da de antageligt har haft mange timelønsansatte. Modsat har Kipling været hårdt ramt, fordi deres personale var funktionæransatte med høj anciennitet. Dette har konkret betydet, at selv med en villighed til at afskedige de ansatte hurtigt, så har processen stadig været langsommelig.

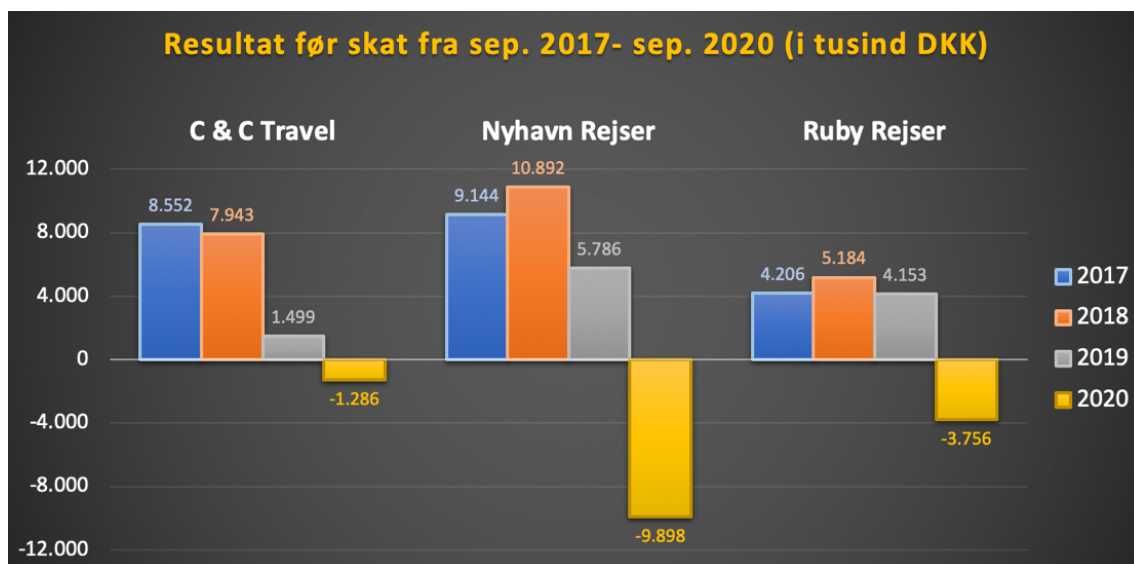
8.2.5 Coronakrisen gav røde tal på bundlinjen

Dette er regnskabsanalysens sidste afsnit, hvor vi vil analysere, hvordan tallene på bundlinjen har ændret sig i et regnskabsår påvirket af coronakrisen. I dette afsnit indgår Albatros og Horizons ikke. Dette skyldes, at de to store rejsebureauers offentlige årsrapporter historisk set først offentliggøres i slut maj til start juni, og derfor vil de udkomme kort efter afleveringsfristen for dette projekt.

Sammenligningsgrundlaget af de fire tilbageværende rejsebureauer er ikke helt ens, da C&C, Nyhavn og Ruby opererer med et regnskabsår der starter 1. oktober. Det betyder dermed, at disse tre bureauers 2020 årsrapport omfatter ca. 6,5 måneder efter Danmarks første nedlukning den 13. marts 2020 (Ottosen og Ancher-Jensen, 2021). Rejsebureaubranchen var også påvirket af coronakrisen inden Danmarks første nedlukning, da flere af rejsedestinationerne var lukket ned/underlagt restriktioner (ibid.). Kiplings regnskabsår følger kalenderårets gang og deres 2020 årsrapport indeholder derfor kun 2,5 måneder inden Danmark lukkede ned. Kiplings seneste årsrapport giver derfor et mere nøjagtigt blik på den reelle indvirkning af coronakrisen.

Graf G omhandler de tre rejsebureauer med et årsregnskab der slutter 30. september. På grafen er resultat før skat illustreret over perioden 2017-2020.

Graf G



(Bilag Excel)

2019 fremstår overordnet som et dårligt år, sammenlignet med de to forrige år, dog er det stadig markant bedre end 2020. Over de sidste 10 regnskabsår havde Nyhavn og Ruby en enkelt gang genereret et underskud, og dermed har der været 28 ud af 30 mulige regnskabsår med sorte tal på bundlinjen, fordelt over de tre rejsebureauer (Bilag Excel). Dette indikerer, at 2020 resultaterne er helt ekstraordinære. C&C fremstår som værende særligt gode til at minimere tabet i deres seneste regnskabsår, hvor deres underskud fremstår lille taget deres størrelse i betragtning. Det skal pointeres, at C&C største rejsedestination er Filippinerne, hvor den mest attraktive rejseperiode ligger mellem november til februar (C&C Travel, u. å. b), altså inden coronakrisen for alvor lukkede verden ned (Ottosen og Ancher-Jensen, 2021).

Kipling indgår ikke i Graf G, eftersom der mangler et ordentligt sammenligningsgrundlag, grundet regnskabsårets forskelligheder. Derfor fremgår Kiplings udvikling i en selvstændig graf.

Omkring 9,5 måneder med coronakrise medførte et underskud på næsten 3,8 millioner for Kipling. Dette underskud har en betydelig størrelse når den sammenlignes med de forrige års overskud. Over den 10-årige periode fra 2010-2019 havde Kipling et sammenlagt *resultat før skat* på ca. 8,6 millioner, hvilket giver et gennemsnitsbeløb på 860.000 kr. om året. Det betyder dermed, at underskuddet fra 2020 har en størrelse, der svarer til 4,4 års indtjening. Underskuddet blev som tidligere nævnt påvirket af personaleomkostninger, der var mere eller mindre uændret fra 2019 til 2020, mens omsætningen har været udsat for en markant nedgang (Excel Bilag).

Graf H



Som afsluttende bemærkning kan det tilføjes, at Horizons direktør, Henrik Kaltoft udtalte, at deres salg for 2020 har en størrelse der ligger mellem 0 til minus et tocifret millionbeløb (Henrik Bilag). Det negative salg skyldes, at de forudbestilte rejser til 2020 blev aflyst og måtte tilbagebetales. Det er dermed ikke urimeligt at antage, at deres resultat for 2020 bliver et lignende underskud sammenlignet med de fire ovennævnte rejsebureauer.

8.2.6 Delkonklusion

Først og fremmest kan det konkluderes at rejsebureauerne i det udvalgte segment, økonomisk set, er forholdsvis ens. Der findes derfor et validt sammenligningsgrundlag mellem rejsebureauerne, og det er generelt lignende problematikker de står overfor.

Albatros fremstår som den mest veldrevne og handlekraftige af de seks bureauer, og de har været de mest "kyniske" ved afskedigelse af personalet. Disse kompetencer vurderes at være vigtige for fremtidig overlevelse. Modsat befinder Nyhavn sig i en dårligere situation, men deres position i en velhavende koncern vil formentlig sikre deres fremtidige drift. Derudover antager vi, at Nyhavn i kraft af deres kapitalberedskab vælger at udnytte krisen til at vækste.

Vi vurderer, at Kipling er det mest økonomisk pressede af de udvalgte rejsebureauer. Det skyldes umiddelbart ikke en dårlig drift, men derimod, modsat flere af de andre bureauer, at Kipling ikke indgår i en koncern med store kapitalberedskaber. Vi vurderer derfor, at hvis ikke folk begynder at booke rejser inden udgangen af året, kan det være svært for Kipling at fortsætte deres drift. Det skal dog understreges, at Ole Egholm vurderer, at de seks bureauer har gode chancer for overlevelse på kort sigt. Generelt kan vi udlede, at de resterende oversøiske leisure-bureauer i branchen, formentligt befinder sig i en økonomisk dårligere, eller lignende situation, end de seks udvalgte bureauer. Til slut kan vi konkludere, at lønkompensationerne i retrospektiv fremgår som en bjørnetjeneste, der i nogle tilfælde har gjort mere skade end gavn. Det skyldes, at ordningen ikke dækkede den fulde løn og at bureauerne ikke måtte afskedige medarbejderne, så længe de var på ordningen, hvilket medførte betydelige omkostninger til personalet. Afskedigelsen af personalet blev derfor i nogle tilfælde blot udskudt.

8.3 Sensemaking analyse

Da verden lukkede ned i marts måned 2020 (Ottosen og Ancher-Jensen, 2021) blev rejsebureauerne hårdt pressede, i og med at de ikke længere kunne sælge rejser. Derfor var rejsebureauerne nødt til at tage nogle beslutninger om, hvorledes de skulle holde virksomhederne kørende, mens verden gik i stå.

Vi har i vores kodning af interviews fundet frem til, at særligt tre ressourcer fremstår tydeligt i alle tre interviews. Disse ressourcer er *retrospektivitet*, *ledetråde* og *plausibilitet*. På baggrund af dette, vil det være disse tre ressourcer vi lægger størst vægt på i den følgende analyse, da disse kan give grundlag for en sammenligning, hvilket kan fremme forståelsen af deres forskellige handlinger. Vi vil dog også påpege, hvis de andre ressourcer har haft en tydelig effekt på den enkelte leder, da dette giver os den klareste forståelse af deres individuelle sensemaking.

8.3.1 Fyringer

Vores tre rejsebureauer valgte at fyre en stor del af deres ansatte, men dette blev gjort på forskellige tidspunkter og med forskellige tilgange. For at undersøge, hvad der ligger til grund for den måde de forskellige virksomheder har valgt at fyre på, ønsker vi at undersøge deres meningsdannelsesproces op til fyrringsbeslutningerne, gennem sensemaking.

Henrik Kaltoft (Horizons)

I vores interview med Henrik fortæller han, at de var ret hurtige til at sende 40-50% af deres ansatte på lønkomensation, men de valgte hverken at fyre ansatte eller sende alle på lønkomensation, da mange af deres rejsende stadig var i udlandet og skulle bruge vejledning (Henrik Bilag). "*Vi havde mennesker vi ikke fik hjem før i august - september måned, de var i nogle lande hvor det var umuligt at komme ud af*" (Henrik Bilag). I denne udtalelse fra Henrik gør han opmærksom på en tidsmæssig horisont, som er en del af ressourcen *kontinuerlig proces*, som er vigtig for den mening Henrik kan danne i situationen. Henriks forståelse af situationen er, at det ikke kan lade sig gøre at fyre de ansatte, fordi de skal vejlede deres kunder

indtil alle, er hjemme i august-september. Den forståelse fører til, at ikke alle kommer på løn-kompensation. I forbindelse med valget om at sende de ansatte på lønkompensation, fremfor at fyre dem, lader det til at der har været en mangel på ressourcer i sensemaking processen.

Sagen er at ingen vidste størrelsen og varigheden på denne her pandemi, især det med varighed gør at man bliver tøvende i forhold til at tage de beslutninger som man senere hen godt kan se, var de rigtige, f.eks. det med at fyre folk noget tidligere. (Henrik Bilag)

Der har været mangel på retrospektiv viden, ingen ledetråde der kunne indikere hvor lang tidshorizonten var, og da der ikke var nogen der vidste noget, er det hverken muligt at få *social kontekst* eller *enactment*, fra andre i branchen, i sensemaking processen. Dette vurderer vi fører til, at handlingerne bliver tøvende, da der er mangel på sikkerhed i den mening der dannes. Henrik udtaler at lønkompensationsordningen var et tiltag fra politikerne, da de ønskede at begrænse mængden af fyringer. Denne sociale kontekst kan have haft en indflydelse på Henriks meningsdannelse, hvorefter han sender halvdelen af sine ansatte på lønkompensation.

“Derefter kunne vi godt se at dette vil vare længe, og derfor måtte vi desværre fyre de fleste af dem som havde været på lønkompensation” (Henrik Bilag). Henrik benytter ordet “vi” hvilket er et tegn på, at der har været personer omkring ham under beslutningsprocesserne, som dermed, gennem social kontekst og enactment, har en indflydelse på den mening Henrik danner omkring deres overlevelse i løbet af coronakrisen og hvilken tidshorizont de står overfor. Herudover opfatter Henrik nogle ledetråde, som giver ham en fornemmelse af, at coronakrisen og nedlukningen vil vare længe. Dette giver ham samtidig en forståelse af, at han arbejder med en udvidet tidshorizont for, hvornår deres almindelige hverdag vender tilbage, hvilket medvirker en forståelse af, at der skal handles for at bringe de faste omkostninger ned.

Derudover kan der også være tale om plausibilitet, da Henrik nævner, at 70% af deres variable omkostninger ligger i personalelønninger (Henrik Bilag) og fyringer derfor vil være en handling, som giver mulighed for at deres kontinuerlig proces (Horizons going concern), kan fortsætte. Disse ressourcer i meningsdannelsesprocessen fører så frem til beslutningen, om at fyre.

Henrik fortæller, at han nu har en retrospektiv viden, han ville have haft benyttet, hvis han havde været i besiddelse af denne, på det tidspunkt hvor handlingen skulle finde sted. *“Havde vi haft vores nuværende klarsyn, så havde vi helt sikkert lavet de samme tiltag fra maj, men i stedet gjort det allerede i marts”* (Henrik Bilag). I Henriks tilfælde er der altså tale om, at mange af ressourcerne i meningsdannelsesprocessen først fremtræder senere i coronanedlukningen og uden disse, når Henrik ikke frem til, at fyring af ansatte er en potentiel handling for at sikre overlevelse, før maj måned.

Lars Gundersen (Kipling)

Lars vælger heller ikke at fyre sine ansatte fra starten af. *“Jeg driver den her virksomhed ud fra nogle personlige præferencer i forhold til medarbejdere, jeg vil have medarbejdere jeg kan stole på, som går ind med hud og hår, men som heller ikke bliver presset ud over kanten”* (Lars Bilag 1). De personer, Lars har ansat, er en del af virksomhedens *identitet* og der vil derfor være tale om en trussel af organisationens identitet, hvilket medfører, at fyring ikke bliver en handlingsmulighed for Lars i starten. Herudover har Lars en tidligere oplevelse og viden om hans overlevelse, da 9/11 i New York skabte en krise og hans firma overlevede *“for hvis jeg kunne skabe noget nu og overleve, så ville jeg altid kunne overleve”* (Lars Bilag 1). Det er derfor muligt at Lars, på vegne af denne retrospektive viden, har forstået krisen, som værende en han sagtens kunne overleve og fyringer derfor ikke var en nødvendig handling.

Lars nævner, at han sender sine ansatte på lønkomensation til august og herefter fyrer dem, da han ikke kan gøre dette mens de er på lønkomensation (Lars Bilag 1). Den ressource der påvirker Lars' forståelse af situationen, er plausibilitet, da han konstaterer, at hans ansatte koster en halv million i lønninger om måneden og hvis han kommer af med denne omkostning, vil det være mere plausibelt, at hans kontinuerlige proces (Kipling) vil kunne fortsætte. Dette sker konkret gennem handlingen hvor han fyrer ni ansatte.

Steen Albrechtsen (Albatros)

Albatros er det eneste bureau vi har interviewet, hvor de har valgt at fyre fra starten. I Steens meningsskabelse af coronakrisen og Albatros' overlevelse har der været en del flere ressourcer til stede, end hvad der lader til at have været tilfældet for Henrik og Lars.

“Ja vi gjorde det med det samme for det kunne vi godt se at det ville gå helt galt, så vi gjorde det af to omgange, så første gang så fyrede vi 25% og så fyrede vi så 25% til bagefter af hovedtallet”

(Steen Bilag). Steen benytter, ligesom Henrik, ordet “vi”, hvilket indikerer at ressourcerne social kontekst og enactment har været til stede fra starten blandt Steens kollegaer. Det er meget muligt, at enten Steen eller en af hans kollegaer har opfanget nogle ledetråde om at coronakrisen varer længe, hvilket har skabt sikkerhed i den handling de efterfølgende er kommet frem til. Derudover kan der være tale om en mængde af retrospektivitet i forbindelse med en viden omkring krisesituationer og håndtering af disse, hvilket også kan være med til at skabe en vis grad af plausibilitet i forståelsen af hvorledes fyring af ansatte vil gøre det muligt for Albatros at overleve. Steen er kommet frem til den samme handling som Henrik og Lars, men forskellen er at Steen har haft mange af de ressourcer, som Henrik og Lars først tilegner sig senere, hvilket har ført til at Steens forståelse af Albatros under coronakrisen har været mere sikker og at potentielle handlinger har inkluderet fyringer af ansatte allerede i marts måned.

8.3.2 Salg af rejser under coronakrisen

Efterfølgende har det været meget begrænset, hvad rejsebureauer har kunne gøre for at sikre overlevelse/minimere det økonomiske tab. Generelt har alle vores informanter udtalt, at der har været meget planlægning af rejser, som derefter skulle aflyses. Der har været en generel mangel på tidshorisont til at give klarhed for, hvornår det er muligt at sælge rejser igen og dermed få en indtjening. Dette har skabt en frustrerende tilstand for rejsebureauerne og mangel på klarhed i, hvilke handlinger der skal foretages:

Nej man kan ikke gøre så meget andet. Jeg føler jeg har gået og dækket bord til middag, jeg ved ikke hvad vi skal have at spise, jeg ved ikke hvor mange der kommer, skal vi have suppe? skal der suppetallerkener på? Skal der skeer på? Skal der hummergeafler på? Og så kommer gæsterne ikke alligevel, og så skal vi pynte op til jul, skal vi have flæskesteg? Det ved jeg ikke, bliver vi tolv eller bliver vi fire? Sådan har jeg følt det når jeg har gået på arbejde og så har vi dækket bord og så er der ikke kommet nogen. Så det har været en frustrerende periode, men det løsner! (Steen Bilag).

Steen og Lars

Steen udtaler dog, at det løsner. Både Kipling og Albatros har valgt at sælge rejser til efteråret. Vi vil derfor undersøge, hvilke meningsdannelsesprocesser, der har ført frem til denne handling.

Både Lars og Steen nævner vaccinationer, som værende en ledetråd til muligheden for genåbning af rejser i efteråret 2021 (Lars Bilag 1, Steen Bilag). Derudover er en anden ledetråd, at der har været en interesse for bestilling af rejser i efteråret 2021 *“Der, er flere som bestiller til efteråret og næste vinter, det er selvfølgelig rigtig rart, fordi at jeg tænker at vi til den tid har et indtjeningsgrundlag”* (Lars Bilag 1). Både Lars og Steens forståelse af fremtidige salg bygger også på en retrospektiv viden om, at deres type rejser kræver, at kunderne booker lang tid i forvejen, hvilket betyder at de også kan sælge rejser til 2022 og 2023.

Vi er heldige at vores kunder booker langt ud i tiden, måske i forhold til visse operatører der har en kortere fremsynethed på deres rejser, så kan vores godt booke noget i 2022 og noget i 2023 som allerede har deponeret nogle penge, og det gør jo at vi har noget likviditet (Steen Bilag).

Disse ressourcer er derfor med til at skabe mening og forståelse af corona nedlukningens længde. For Lars' tilfælde er der også tale om en plausibilitet i, at salg af rejser giver likviditet gennem depositum, som gør at virksomheden, altså hans kontinuerlige proces, kan fortsætte. *“Vi er tvunget til at have noget likviditet at arbejde med, fordi hvis vi ingen likviditet har, altså hvis vi ikke har nogle nye bestillinger, så er der intet tilbage”* (Lars Bilag 1). Selve bestillingerne af rejser er også en ressource, da der er tale om enactment for både Kipling og Albatros, hvor de får feedback ved, at deres rejser bliver booket, hvilket styrker deres meningsdannelse omkring mulighederne for salg af rejser nu.

Henrik

Situationen er lidt anderledes i forbindelse med Horizons. Henrik nævner, at deres kunder tøver med at bestille. Her er der derfor tale om enactment igen, men dog med et andet udfald. Resultatet er at Henriks forståelse og meningsdannelse ligger i, at salget vil foregå til efteråret (Henrik Bilag), fremfor at selve rejserne vil foregå til efteråret. Salget af rejser til efteråret bygger også på en retrospektiv viden, som Henrik har om sit kundesegment. Han refererer særligt til Kilroy, i forbindelse med deres nuværende handling om fremtidigt salg af rejser.

Det er særligt til efteråret at vi skal have gang i det, det er der vi har flest kunder, f.eks. dem som bliver afvist på studiet eller dem som arbejder i 3-4 måneder før de skal afsted til januar. Disse rejser er allerede ved at blive planlagt, men de bliver ikke booket. (Henrik Bilag)

Den retrospektive viden om kunderne, samt ledetråde om at verden snart åbner igen, har påvirket Henriks forståelse af coronakrisens effekt på den nærmeste fremtid. Denne forståelse har ført til en handling om at forberede rejser, så de er klar til at kunderne begynder at booke. Henrik nævner, at når Asien åbner vil deres kunder begynde at booke.

Vi tror at når der kommer noget klarhed om hvornår f.eks. Asien åbner, så begynder dem som planlægger nu at booke deres rejser. Vores økonomiske planlægning er også derefter, altså at vi kommer til at se en forskel i efteråret 2021. (Henrik Bilag).

Der er en mangel på klarhed i tidshorizonten, men grundet ledetrådene om genåbning har Henriks forståelse, gennem meningsdannelse, ført frem til en sikkerhed i genåbning og salg til efteråret.

Overordnet set har både Lars, Steen og Henrik foretaget meget ens valg, men der har været forskel i hvorledes de er nået frem til disse og på hvilke tidspunkter. I forbindelse med fyring af ansatte var der for både Lars og Henrik mangel på ressourcer i meningsdannelsesprocessen, som gjorde at fyringer af personale først fandt sted i maj og august. Steens meningsdannelsesproces har været præget af en større mængde ressourcer, hvilket betød, at Albatros allerede i marts begyndte at fyre ansatte. I takt med at alle tre informanter har opfanget ledetråde for genåbning og dermed genoptagelse af salg og rejser til efteråret 2021, er denne handling også noget de deler. Dog har Henriks enactment ressource ført til en planlægning, hvor selve salget af rejser først begynder til efteråret. Lars og Steen regner i stedet med, at sende kunder afsted på rejser i efteråret og har allerede foretaget salget af disse på nuværende tidspunkt.

9. Diskussion

I de følgende tre diskussionsafsnit vil vi behandle tre spørgsmål, der er opstået i forbindelse med behandlingen af dette projekt. Vi vil komme ind på Rejsegarantifondens rolle og deres magtposition i forhold til rejsebureauerne. Dernæst vil vi diskutere en række alternative tilgange, som rejsebureauerne kan og/eller har benyttet for, at fortsætte deres drift af virksomhederne. Afslutningsvis vil vi diskutere, hvorvidt størrelsen på et rejsebureau har mere eller mindre indflydelse på overlevelsessevne.

9.1 Har Rejsegarantifonden for meget magt og er deres kapitalkrav for store?

Dette afsnit består af en diskussion om Rejsegarantifondens magt over for de danske rejsebureauer. Afsnittet tager udgangspunkt i informanternes holdninger og er derfor ikke en diskussion af, hvorvidt vi synes Rejsegarantifonden har for meget magt eller om deres kapitalkrav er for store.

Rejsegarantifonden bliver, som nævnt tidligere i afsnit 7.2, finansieret af de danske rejsebureauer gennem en årlig betaling, samt en yderligere betaling fordelt efter bureauets omsætning. Til gengæld for denne betaling vil Rejsegarantifonden beskytte kunderne ved blandt andet at hjælpe de rejsende i tilfælde af konkurs før eller under afrejsedagen. De danske rejsebureauer har tydeligvis en fordel af denne serviceydelse, idet de kan tilbyde en sikkerhed ved salg af deres rejser. Rejsegarantifonden kan indirekte påtvinge de danske rejsebureauer at gå konkurs, hvis de ikke opfylder deres kapitalkrav (jf. afsnit 7.2).

Vi har gennem vores interview med Kipling og Horizons erfaret, at der hersker en relativ stor frustration hos flere rejsebureauer over Rejsegarantifondens ageren, samt manglende vilje til at indgå i dialog eller skabe kompromisser. Frustrationen er særligt vokset under coronakrisen. Lars Gundersen svarede følgende, da han blev spurgt ind til, hvorvidt han havde prøvet at indgå i dialog med dem. *"Ja, det svarer til at gå ud ved Vesterhavet og råbe på højere vandstand"* (Lars Bilag 1). En kort, men ganske tydelig udtalelse, som viser en stor utilfredshed med kommunikationen. Modsat udtaler vores respondent fra Rejsegarantifonden, Christian Springborg,

selv: *"Vi starter altid med en dialog med rejsebureauerne, som vi har et godt samarbejde med"* (Christian Bilag). Denne udtalelse indikerer modsat, at aktørernes relation skulle være god. Vi kan derfor udlede, at der tilsyneladende er store forskelle på, hvordan de forskellige parter opfatter relationen til hinanden.

Rejsegarantifonden skal også opfattes som en slags politibetjent, der overvåger rejsebureauernes interne økonomi og dermed sanktionerer eller udelukker dem med særligt dårlig økonomistyring. Denne funktions primære formål er at beskytte forbrugerne mod økonomisk usunde rejsebureauer (jf. afsnit 7.2). Deres funktion og vigtigheden af samme blev italesat således af Henrik Kaltoft, direktør for Horizons:

Men deres rolle er jo at beskytte vores kunder. Dette glemmer branchen nogle gange synes jeg. De ting vi får hældt ned over hovedet, er jo så skatteborgerne undgår at skulle betale for at et rejsebureau er drevet dårligt (Henrik Bilag).

Til trods for vigtigheden af Rejsegarantifonden, så kan der på baggrund af adskillige udtalelser argumenteres for, at selve relationen og magtforholdet mellem aktørerne er ubalanceret. Rejsegarantifonden har som tidligere nævnt mulighed for indirekte at tvangslukke rejsebureauerne, hvilket giver dem en betydelig magt. Et mere jævnbrydigt forhold vil umiddelbart være at foretrække for rejsebureauer, eksempelvis gennem en mere ligeværdig dialog, hvor bureauerne kan præsentere deres individuelle synspunkter og blive hørt. Vi vurderer dette som værende mere retfærdigt og at det samtidigt vil resultere i et mere produktivt samarbejde.

Konflikten mellem aktørerne blev umiddelbart mere markant da coronakrisen ramte Danmark, grundet at Rejsegarantifonden, ifølge rejsebureauerne, "kun" reducerede deres kapitalkrav med 50%, selvom branchen som helhed er gået ned med 70-90% (Lars Bilag 1). Henrik udtaler: *"Jeg har været i en intens dialog med Rejsegarantifonden den sidste måneds tid, bl.a. fordi at de smider en masse krav ned over os nu"* (Henrik Bilag). Denne pointe understøtter Lars og han udtrykker endda, at Rejsegarantifonden "gennempisker" bureauerne i forhold til mængden af rapporteringer: *"De er ret barske i forhold til deres behandling af den branche de er sat til at overvåge"* (Lars Bilag 2). Vi vurderer, at Rejsegarantifondens reduktion ikke imødekommer den realitet, som rejsebureauerne har stået overfor under coronakrisen.

Rejsebureauerne har, som vi også kom frem til i regnskabsanalysen, haft udgifter det sidste år, som uundgåeligt har haft en omfattende negativ effekt på deres likvide beholdninger (jf. afsnit 8.2.5).

Omvendt vurderer vi at Rejsegarantifondens skærpede håndtering af branchen, delvis fremstår som en nødvendighed. En mildere regulering fra Rejsegarantifonden, vil antageligt føre til flere ugunstige rejsebureauer. Dette kan føre til flere konkursbegæringer, hvor Rejsegarantifonden vil lide større tab, end hvis de havde haft strammere krav. Hvis disse tab bliver en realitet, vil Rejsegarantifonden være nødsaget til indkræve formueopbyggende bidrag (jf. afsnit 7.2), der antageligt vil gøre endnu mere skade på rejsebureauerne, da deres mulighed for at drive en rentable forrentning svækkes.

Frustrationen over Rejsegarantifondens håndtering af kapitalkravene til rejsebureauerne er også præget af en konsensus om garantifondens håndtering af Bravo Tours op til deres konkurs. Bravo Tours lavede et samlet underskud på over 350 millioner i årene op til konkursen (TravelCo Nordic A/S, 2020), hvilket kan give et billede af, at Rejsegarantifonden ikke har været årvågen nok *“Og Rejsegarantifondens håndtering af Bravo konkursen er i bedste fald, både amatøragtig og på kanten af det tilgivelige”* (Lars Bilag 2). Ifølge flere af vores informanter fra rejsebureauerne er de frustrerede over, at Rejsegarantifonden efterfølgende har strammet deres kontrol, for at undgå en lignende skandale i fremtiden (Lars Bilag 2 & Henrik Bilag). *“[R]ejsegarantifonden er, er ganske simpelt gået hen og blevet en fjende i stedet for en ordning som egentlig har været ganske udemærket. Hvis du siger det sådan lidt karikeret”* (Lars Bilag 2). Pointen er at Rejsegarantifonden ikke tilpasser deres kapitalkrav til at imødekomme krisen realistisk, hvilket vi vurderer er påvirket af, at Rejsegarantifonden er bekymrede for endnu en negativ sag. Dette leder til at rejsebureauerne har følt sig uretfærdigt behandlet. Modsat er branchen i en situation, hvor vi vurderer, at Rejsegarantifonden ikke kan lempe for meget på kapitalkravene. Uafhængig af om de begik fejl i Bravo Tours sagen eller ej, så blev de nødsaget til at ændre/stramme deres fremtidige håndtering, så lignende sager ikke forekommer.

En potentiel konsekvens af en kontinuerligt dårlig relation mellem rejsebureauerne og Rejsegarantifonden kan i sidste ende betyde, at nogle vælger at flytte driften til udlandet. Steen Albrechtsen fra Albatros udtaler følgende: *“Så flytter vi bare til Sverige eller Polen, det er et EU-land og så kører vi bare efter deres regler og så er vi ikke med i den lort”* (Steen Bilag). Dog er en

flytning til udlandet en omfattende affære og medfører indiskutabelt omfattende omkostninger. Desuden fremstår denne strategi mindre attraktivt for hver dag deres likviditet bliver presset af krisen, såvel som en potentiel genåbning for rejser nærmer sig, i takt med at befolkningen bliver vaccineret.

9.2 Alternative tilgange til fortsat at drifte rejsebureau i Danmark - selvtægt eller ej?

I dette afsnit vil vi komme ind på en række måder, hvorved rejsebureauerne kan drifte deres virksomheder trods coronakrisens nedlukning af udenlandsrejser. Vi vil starte med at diskutere effekten af en ændring i produktporteføljen. Derefter vil vi også berøre de specifikke valg, om at stille sin egen afbestillingsgaranti og anvende 'rullende finansiering', som er to tilgange, der er tæt forbundet.

Dette projekts genstandsfelt omhandler, hvordan rejsebureauer kommer bedst gennem coronakrisen. Da vores videnskabsteoretiske retning forkaster, at der kan laves enhedsvidenskab, kan projektet ikke komme med et endegyldigt svar på, hvordan krisen bedst håndteres, da det afhænger meget af den enkeltes situation. I regnskabsanalysen kunne vi udlede, at de udvalgte rejsebureauer generelt havde forsøgt at skære i deres omkostninger, hvilket er den mest iøjnefaldende fremgangsmåde til at komme igennem krisen med et minimeret tab.

9.2.1 Ændring af produktportefølje i Danmark og udlandet

Men hvad kan rejsebureauerne ellers gøre? Et supplement til at minimere de økonomiske tab kunne være at implementere nye rejsedestinationer til rejsebureauernes produktportefølje. Men hvortil vil det være mest rationelt at implementere disse nye rejsedestinationer? Pr. d. 15. maj fraråder udenrigsministeriet stadig alle unødvendige rejser til udlandet (Udenrigsministeriet, 2021). Derfor kunne det være en idé at begynde og sælge rejser/ture indenrigs. Albatros forsøgte sig med dette, men det var umiddelbart ikke en succes. De arrangerede en cykeltur i Jylland, men blot tre personer købte en billet, hvilket bestemt ikke gjorde det til en rentabel arbejdsindsats (Steen Mail bilag). Lars Gundersen fra Kipling udtalte også, at de havde overvejet at sælge guidede indenrigsture, men de vurderede at arbejdet i forhold til indtægten ville være minimal. Indenrigsture besidder meget lidt kompleksitet, hvilket gør dem relativt nemme for den enkelte dansker selv at planlægge (Lars Bilag 1). Med andre ord er den service som rejsebureauerne tilbyder og tager penge for, ikke særlig nødvendig for den almene dansker.

Alternativt til indenrigsrejser kunne rejsebureauerne begynde, at udvide og ekspandere deres produktportefølje til lande eller verdensdele, der antageligt hurtigere får indført flokimmunitet via vaccinationer såsom Europa og Nordamerika. Denne tilgang har flere af de udvalgte rejsebureauer benyttet sig af (Steen Bilag). Albatros pressechef, Steen Albrechtsen, understreger dog, at dette tiltag bestemt ikke er en *cash cow*. Han er af den opfattelse, at mange danskere har planlagt at rejse til de lande som først åbner op for turisme, og derfor bliver kampen om de rejsende et *red ocean*, hvor det vil være svært at skabe profit (Steen Bilag). Derudover forklarede Steen, at hotellernes kontrakter fra sidste år ikke er blevet ophævet, men blot skubbet så hotellerne på forhånd har været booket. Her kan der ligeledes opstå et problem, fordi øget efterspørgsels til en bestemt destination, ikke øger kapaciteten på de gode hoteller som bureauerne samarbejder med.

Så det med at tro at der ligger en masse tomme hoteller derude man bare lige kan tage, det er nok en illusion. (...) der er ikke noget ledig hotelkapacitet på de gode hoteller, kun på lortehotellerne og dem har vi altid kunne få (Steen Bilag).

Dette resulterer i, at Steen føler, at Albatros på nuværende tidspunkt sidder i en limbo lignende tilstand, hvor der intet sker før nogen går konkurs og der kommer huller i markedet "*[V]i venter hele tiden på at der sker et eller andet, og det er ikke før der går hul på karet og vandet begynder at løbe ud, så kan vi agere, men før der sker noget, så sidder vi alle i limbo*" (Steen Bilag).

Til trods for, at det for rejsebureauerne kan fremstå som et økonomisk fornuftigt initiativ at udvide deres produktportefølje til indenrigs og udenrigs, så forholder rejsebureauerne sig generelt skeptiske til denne tilgang. Deres skepsis tager udgangspunkt i, at disse rejser i bund og grund er svære at gøre lukrative.

Det er ikke kun hotellernes begrænsede kapacitet, der skaber en problematik for rejsebureauerne. Pakkerejseloven begrænser ligeledes deres muligheder for at sælge rejser (jf. afsnit 8.1), hvilket begrænser mængden af interne tiltag som kan implementeres, ud over at skære i udgifterne. Dog findes der to andre tilgange, som bureauerne kan gøre aktivt brug af. Den ene tilgang er at bureauerne stiller egen afbestillingsgaranti, hvilket et flertal af bureauerne gør

(Lars Bilag 1). Den anden tilgang er en viderebyggelse på garantistillelsen. Denne tilgang vælger Lars Gundersen selv at kalde 'rullende finansiering'. Ud af vores informanter er det kun Lars, der benytter den sidstnævnte tilgang og dens beskrivelse tager derfor primært udgangspunkt i Kiplings definition. Disse to tilganges facetter vil blive diskuteret i det følgende afsnit.

9.2.2 Selvtægt, rullende finansiering eller ej?

"På et tidspunkt SKAL der komme en indtægt og det skal komme snart ellers er vi væk" (Lars Bilag 1) – udtalte Lars Gundersen den 24. februar. Denne udtalelse indikerer tydeligt Lars' rationalisering og hjælper dermed med til at forstå, hvorfor Kipling har valgt at anvende tilgangen *rullende finansiering* under krisen. Men hvad menes der i bund og grund med tilgangen rullende finansiering? Der er tre faktorer bag forståelsen af rullende finansiering: Udenrigsministeriets rejsevejledninger, rejsebureauets egen garantistillelse og beregning af indtægt. Når Udenrigsministeriet fraråder rejser til bestemte destinationer (Udenrigsministeriet, 2021), vil pakkerejseloven ikke være gældende for kunder der køber rejser til disse destinationer, da disse kunder vil handle i "ond tro". Kunder vil derfor ikke længere have ret til at kunne få sine forudbetalte penge tilbage ved afbestilling eller aflysning. Reglerne om at handle i "ond tro" gælder fra bestillingstidspunktet, uanset hvor langt ud i fremtiden rejsen ligger (Lov nr. 472 af 30. juni 1993, §9 stk. 4). Dette spiller en betydelig negativ rolle for kundernes lyst til at booke rejser.

Det er her den første af de to tilgange kommer ind i billedet, nemlig *egen afbestillingsgaranti*. Den primære årsag til at Udenrigsministeriet fraråder rejser, skyldes et politisk ønske om at minimere coronasmitten i Danmark. Det er her, at rejsebureauerne vælger at lave selvtægt, da de efterstræber indtægt. Rejsebureauerne kan godt forstå logikken i, at kunderne ikke ønsker at købe rejser, hvis de ikke kan få deres penge tilbage ved afbestilling. Derfor vælger mange i branchen at tilbyde deres egen afbestillingsgaranti, så kunderne kan få deres penge tilbage, hvis rejsen bliver aflyst (Lars Bilag 1.). Formålet er at gøre det mere attraktivt for kunderne at bestille en rejse. Som indikeret benyttes denne tilgang af en stor andel af branchen og som udgangspunkt er der ingen større risiko tilknyttet denne. Vi vurderer at den primære årsag til at

benytte denne tilgang er, at den kan hjælpe rejsebureauerne med at imødekomme Rejsegarantifondens kapitalkrav. Jo flere rejser et bureau, får solgt, desto flere penge får bureauet ind på deres balance, som dermed styrker dets nøgletal.

Hvis bureauerne mister denne forøgelse på balancen, gennem afbestilling, vil dette naturligvis påvirke deres nøgletal negativt. Derfor prøver bureauerne at holde på likviditeten og hvis en rejse skal afbestilles, vil bureauerne først forsøge at ombooke rejsen til en senere dato, fremfor at aflyse (Steen Bilag). Der findes dog en naturlig grænse for, hvor langt frem og hvor mange gange bureauerne kan tillade sig at ombooke, før kunderne siger fra. Ombooking hjælper derfor kun på den korte bane, til at bibeholde likviditet.

Risikoen bliver dog større, når et rejsebureau både stiller deres egen garanti og derudover benytter rullende finansiering. For at forstå tilgangen, skal man først vide hvordan rejsebureauer normalvis indregner deres salg. Det fungerer således, at rejsebureauer først indregner en indtægt efter afrejsedato og ikke fra selve salgstidspunktet (Lars Bilag 1). Indbetalingen vil altså fremgå som et depositum i perioden mellem salgsdato og afrejsetidspunkt.

I regnskabsanalysen blev det beregnet, at de udvalgte rejsebureauer havde en gennemsnitlig dækningsgrad på 19,7%. Det vil med andre ord betyde, at hvis en kunde køber en rejse hos et rejsebureau (i vores segment) til 10.000 DKK, så går ca. 80% af beløbet videre til for eksempel booking af fly og hotel. Det efterlader rejsebureauerne med ca. 2.000 DKK (20%). Disse penge går primært til at dække de variable omkostninger. Her kommer rullende finansiering ind i billedet. I stedet for at lade kundernes depositummer være urørte indtil afrejsedatoen, vælger Kipling at tage forskud på en andel af de 20%, som normalvis først bliver til en reel indtægt, hvis rejsen forløber som planlagt. Kipling vælger at gøre dette, da de har brug for indtægt her og nu, for at sikre fremtidig overlevelse (Lars Bilag 2). Der er dog tilknyttet en kalkuleret risiko ved denne tilgang, for hvis den specifikke rejse bliver aflyst og de allerede har brugt dele af depositummet der skal tilbagebetales, så er de nødsaget til at tage forskud på "deres" penge fra andre fremtidige depositummer. Kipling kan derfor være afhængig af konstant at sælge flere rejser, end der bliver afbestilt.

Når bureauerne vælger at stille deres egen garanti, så hjælper det som sagt med at opfylde Rejsegarantifondens kapitalkrav. Men rullende finansiering har ydermere den fordel for et presset rejsebureau, at bureauet kan "få" sin fremtidige indtægt her og nu, hvor der er akut brug for den. At tage forskud på ens fremtidige indtægt, kan potentielt få en afgørende

betydning for hvorvidt et presset rejsebureau overlever krisen. Vi vurderer, at forklaringen på, at det udelukkende er Kipling, som benytter sig af denne mere risikable form for selvtægt, hænger sammen med, at de er mere pressede end de resterende udvalgte rejsebureauer (jf. afsnit 8.2.6).

Jo længere tid Udenrigsministeriet fraråder udlandsrejser desto mere likviditet mister rejsebureauerne og på et tidspunkt, når deres nøgletal ikke længere er tilfredsstillende, vil Rejsegarantifonden fratage deres medlemsnummer og dette vil føre til konkursbegæring (jf. afsnit 7.2). Rullende finansiering er en mere risikabel måde at drive forretning på, men Lars udtaler, at egoistisk set er det irrelevant om Kipling går konkurs med en høj eller lav gæld (Lars Bilag 2). Lars hæfter ikke personligt for konkursboet og en eventuel gæld går derfor til Rejsegarantifonden. Fremgangsmåden er uden tvivl risikabel, men *worst case scenario* er det samme udfald, som hvis de intet gjorde, altså konkurs.

Lars udtrykker også, at deres anvendelse af rullende finansiering bestemt ikke er holdbart på sigt. Dette er en kortsigtet strategi, hvis primære formål er at imødekomme de kritiske udgifter, så Kipling kan overleve krisen. Lars kalder det selv en sindssyg måde at drive forretning på, men ser ikke noget alternativt til at kunne redde virksomheden. Som tidligere nævnt er Kipling nødsaget til at sælge flere rejser end der aflyses og hvis dette ikke kan lade sig gøre, kan rullende finansiering være årsagen til at de går konkurs.

De forbundne risici ved rullende finansiering, vurderer vi er årsagen til, at vi kun observerer et enkelt rejsebureau anvende tilgangen. Et bureau, som Albatros eller Nyhavn, burde have et kapitalberedskab med en størrelse, der tillader at de forholder sig passivt. Derfor er det ikke nødvendigt at tage de risici, som for eksempel Kipling har med rullende finansiering. Vi erfarer dog i vores interview med Steen, at Albatros også laver selvtægt, da de sælger rejser med deres egen garantistillelse (Steen Bilag). Hvorvidt et rejsebureau vælger at benytte sig af egen garantistillelse, hænger sammen med den menings-skabelse, der finder sted hos lederne af bureauerne. *“Så der har branchen, eller mange i branchen lavet sådan en selvtægt, fordi ellers havde vi overhovedet intet at se ind i.”* (Lars Bilag 1), Lars’ udtalelse indikerer, at adskillige bureauer i branchen sælger rejser med garantistillelse på nuværende tidspunkt. Vi vurderer selv, at rullende finansiering kun bør anvendes for de mere “desperate” rejsebureauer, hvor

der kan være tale om 'need to have', grundet at det medfører den førnævnte risici. Dog er garantistillelsen, altså selvtægten, en strategi de fleste bureauer kan se som en "nice to have" tilgang, da det vil give dem noget at "se ind i"/en fremtid at forholde sig til.

Brancheeksperten, Ole Egholm, har en forståelse for hvorfor et rejsebureau, som Kipling, vælger at drive deres forretning på en andel af "kundernes lånte penge", men synes det er en livsfarlig og trist tilgang (Ole Bilag). Ole er af den overbevisning, at rullende finansiering vil gøre mere skade end gavn. Han mener i stedet det vil være mere sikkert at forholde sig passivt eller helt at gå i dvale, også for de mindre bureauer. *"Jeg har et indtryk af at man skal lade være [med rullende finansiering] jeg tror det koster så meget og risikoen er så stort, at det er dyrt at være dem der er længst fremme i skoene"* (Ole Bilag).

Oles kritik gælder også for egen garantistillelse til kunderne. Ole er af den opfattelse, at det er bedre at forholde sig passivt, end at løbe risikoen med garantistillelse og rullende finansiering, da han mener fremgangsmåderne er uproduktive og dermed tager unødvendig fokus og ressourcer væk fra driften. Dette begrundes han med, at de bureauer der anvender fremgangsmåderne, bruger arbejdstimer på at planlægge en rejse, der ofte bliver aflyst igen. Det kan dermed resultere i dobbelt arbejde uden indtægt og derfor bruger man sin tid og ressourcer forkert (Ole Bilag).

For at opsummere afsnittet, så føler Rejsebureauer ikke, at en udvidelse af deres produktportefølje til Danmark kan være rentabel, da deres service fremstår mindre nødvendig for indenrigsrejser. I forbindelse med udlandsrejser står rejsebureauerne overfor en række problemstillinger. Hotellerne er fortsat booked, hvilket betyder at udbuddet bliver mindre mens efterspørgslen potentielt øges. Dette medfører en øget konkurrence, hvilket placerer rejsebureauerne i et *red ocean*. En anden problemstilling er i form af pakkerejselovens manglende dækning i forbindelse med afbestillinger og aflysninger af rejser. Her vælger en række rejsebureauer at lave selvtægt ved selv at stille egen garanti. Kipling vælger at udvide denne løsning med rullende finansiering, for at sikre den fremtidige drift af virksomheden. Denne tilgang er risikofyldt, men kan også være årsagen til at de ikke går konkurs. Et bureaus anvendelse af garantistillelse "køber" dem mere tid til at overleve krisen, da de får nemmere ved at fremlægge acceptable nøgletal.

9.3 Hvilken rolle spiller bureauets størrelse i håndtering af coronakrisen?

Spiller selskabets størrelse en afgørende rolle for, hvor hårdt rejsebureauer bliver presset af coronakrisen? Dette spørgsmål er genstandsfeltet i dette diskuterende afsnit. Da projektets videnskabsteori forkaster, at der kan laves enhedsvidenskab, er det ikke muligt at besvare forrige spørgsmål med et universelt svar. Derfor lægges der stor vægt på personlige udtalelser fra branchens aktører, hvor disse udtalelser vil blive sammenlignet med hinanden. Vores definition af størrelsen af bureauerne tager udgangspunkt i regnskabsklasserne, der baseres på antallet af ansatte, omsætningen og balancesummen.

Projektgruppens første antagelse var, at det måtte være de mindre rejsebureauer, som først går konkurs på grund af coronakrisen, da de generelt havde mindre likvide beholdninger i forhold til de større rejsebureauer. Logikken bag denne hypotese kunne brancheeksperten Ole Egholm godt forstå, men han var ikke overbevist om, at der var hold i hypotesen. Han mener modsat, at størrelsen er irrelevant og at det i stedet handler om faktorer som krisehåndtering, ejers formuebeholdning og bureauernes historiske indtjeningsevne (Ole Bilag). Ole understreger hans pointe ved at fremhæve Bravo Tours, der gik konkurs til trods for deres størrelse og brand.

Angående krisehåndteringen italesætter Ole, at det faktisk kan være en fordel at være et mindre rejsebureau i coronakrisen og her tænker han på de bureauer, hvor stifteren, ejeren og direktøren er samme person. Det skyldes, at i disse bureauer har direktøren, der træffer beslutninger, en mere emotionel tilknytning til bureauet og vil oftest gå længere end andre for at sikre overlevelse (Ole Bilag). Dog kan der argumenteres for, på vegne af vores sensemaking analyse af Lars Gundersens meningsdannelse, at fyringer af en stor procentdel af de ansatte, potentielt kan have en negativ effekt på organisationens identitet og denne beslutning er derfor sværere for Lars (jf. afsnit 8.3).

Modsat kan der argumenteres for, at der findes en vis korrelation mellem størrelse og de faktorer som Ole nævner. Vi vil antage, at mange år med en god indtjeningsevne vil føre til yderligere investeringer, med henblik på at vækste. Derfor vil de rejsebureauer der historisk set har gjort det godt, alle tilhøre kategorien store eller mellemstore rejsebureauer. Den samme

pointe er gældende angående ejernes formuebeholdning, da det kan antages, at hvis ejerne har haft en betydelig formue, så vil de have investeret flere penge i rejsebureauet, igen med formålet at vækste.

Lars er af den overbevisning, at størrelsen og kapitalberedskab spiller en afgørende rolle for, hvordan et rejsebureau agerer under krisen: *"for den stærke er der nogle muligheder i den her krise. Og for os andre er det sådan at hver dag vi går på arbejde dør vi 1,5% mere"* (Lars Bilag 2). Lars er dermed af den overbevisning, at krisen for de "stærke" aktører kan være en "blesing in disguise". Lars' definition af en stor aktør, er dem med store kapitalberedskaber, hvilket han mener generelt har en korrelation til størrelsen på rejsebureauet (Lars Bilag 2). Lars udtrykker, at mens de mindre ressourcestærke aktører i branchen kæmper for deres overlevelse, udnytter de stærke aktører situationen ved for eksempel at implementere nye IT-systemer, i en tid hvor implementeringen antageligt ikke påvirker deres kunder negativt. Derved vil de stærke aktører have en ny og bedre platform, der kan gøre dem mere attraktive for brugerne og de vil konkurrencemæssigt stå stærkere end dem, som udelukkende fokuserer på deres overlevelse.

Lars' vurdering af, at de ressourcestærke aktører kan udnytte coronakrisen til deres fordel, korresponderer med vores vurdering fra regnskabsanalysen, hvor vi vurderede, at Nyhavn udnytter situationen og forsøger at vækste i forbindelse med coronakrisen (jf. afsnit 8.2.4). Dette antager vi kan opnås gennem investeringer, opkøb af mindre selskaber og ved at erhverve de kompetente ansatte, som er blevet fyret fra konkurrerende rejsebureauer. I takt med at andre rejsebureauer går konkurs, vil der også eksistere mindre konkurrence på markedet når verden åbner, hvilket vil gavne de resterende rejsebureauer, da indtjeningsgrundlaget vil være øget. Hvis vi derudover tager udgangspunkt i Aller Leisure koncernen (hvor Nyhavn indgår) kan det udledes, at de andre rejsebureauer i koncernen har ageret på en lignende måde og flere af koncernens rejsebureauer har flyttet adresse til samme location under landets nedlukninger (Virk, u. å.)

Hvor de ressourcestærke rejsebureauer kan handle og agere med formålet om en fremtidig vækst, en mere effektiv drift eller en forbedret service, er dette ikke en mulighed for de rejsebureauer, som kæmper for deres overlevelse.

Ole Egholm mener, at den sikreste strategi for de mest truede rejsebureauer ville være at gå helt i dvale, hvor man reducerer eller fjerner alle mulige omkostninger, herunder at skære personalestaben ned til et minimum (Ole Bilag). Her er formålet at komme gennem krisen med et minimeret tab.

En klar ulempe ved denne tilgang bliver tydelig, når verden åbner igen. Her vil konkurrenterne, der ikke gik i en tilsvarende dvaletilstand, antageligvis have konkurrencemæssige fordele, da de hurtigere kan få gang i salget og dermed driften igen. Ydermere vil skellet mellem ressourcestærke og svage aktører blive endnu større, hvis de ressourcestærke aktører på samme tid investerer og forbedrer deres drift og service.

Beslutningen om dvaletilstand vil desuden være vanskelig, da fremtiden stadig er uvis angående, hvornår salget præcist kommer igen. Dette gør, at valget om dvale kan gøre mere skade end gavn, hvis det træffes på det "forkerte" tidspunkt. I bagklogskabens klare lys, vil vi vurdere, at de mindre bureauer ville have haft gavn af at gå i dvaletilstand, da krisen startede. Dette betyder dog ikke, at det er anbefalesværdigt at gå i dvale i foråret 2021, da der er ledetråde om, at visse rejsedestinationer snarligt åbner.

Vi kan derfor udlede, at det er unuanceret blot at vurdere, at bureauets størrelse alene påvirker chancen for overlevelse. Mindre bureauer vil ofte være mere villige til at tage risikofyldte valg for at sikre overlevelse, da lederne er mere personligt tilknyttede til virksomheden. Samtidig vil dem med svage kapitalberedskaber kæmpe for deres overlevelse, mens de større/rigere rejsebureauer kan styrke deres position. Dette er muligt, da de har tiden og ressourcerne til at foretage større ændringer i organisationen, uden dette vil påvirke forbrugeren. Samtidigt vil deres investeringer stille dem bedre, når markedet åbnes igen. En anden mulighed for de særligt ressourcestærke aktører (som f.eks. Aller Leisure koncernen) vil være at opkøbe de mindre konkurrenter nu, hvor salgsprisen er presset i bund.

Bureauets størrelse spiller derfor en rolle for, hvilke håndteringsmuligheder af coronakrisen der er tilgængelig, men det er ikke den altafgørende faktor.

10. Konklusion

På vegne af vores analyser og diskussioner kan vi besvare vores problemformulering:

Hvordan håndterer oversøiske leisure-rejsebureauer deres variable omkostninger og salg af rejser i forbindelse med coronakrisen?

Rejsebureaubranchen har været stærkt præget af deres politiske omverden i forbindelse med de mange restriktioner, der er blevet stillet til udenrigsrejse af folketinget. Derudover har folketinget heller ikke tilbudt branchespecifikke hjælpepakker.

Grundet de politiske tiltag i forbindelse med coronakrisen, har rejsebureaubranchen haft et begrænset antal af muligheder for at sikre overlevelse. I langt de fleste tilfælde kan vi konkludere, at det vil være mest forsvarligt at reducere omkostningerne til den faldende omsætning. Dette sker primært ved beskæring i de variable omkostninger, hvor personaleomkostningerne er den største post. Rejsebureauerne har dog ikke været lige hurtige til at få reduceret omkostningerne. Dette skyldes i høj grad deres sensemaking proces, hvor beslutninger er præget af, hvilken retrospektiv viden de har været i besiddelse af, hvorvidt de har opfanget ledetråde eller hvilken plausibilitet de er nået frem til. Derudover kan vi konkludere, at størrelsen på rejsebureauernes kapitalberedskab har en afgørende betydning for, hvilke muligheder der fremstår aktuelle. Det er særligt bureauer med stor likviditet, der har mulighed for at udnytte krisen og vækste, mens andre udelukkende kæmper for overlevelse.

Udover en reducere i de variable omkostninger, findes der andre alternative fremgangsmåder, der fungerer som supplement, i forsøget på at minimere de økonomiske tab. Vi kan udlede, at de alternative fremgangsmåder består af tre mulige strategier:

- 1) Rejsebureauerne kan flytte til udlandet for at forbigå Rejsegarantifondens kapitalkrav.
- 2) De kan udvide deres produktportefølje.
- 3) De kan lave deres egen garantistillelse og/eller anvende rullende finansiering.

Hvilke strategier de vælger og hvordan de vælger at bruge dem, afhænger også af de sensemaking processer, som lederne har haft under krisen. Disse tilgange er desuden forbundet med risici.

Rejsegarantifondens manglende imødekommelse af den kraftige reduktion i branchens salg, såvel at pakkerejseloven ikke har dækket, har ført til en frustration blandt bureauerne. Denne frustration leder til, at rejsebureauerne begår selvtægt og sælger rejser med egen afbestillingsgaranti. Formålet er primært at opnå likviditet, der kan tilfredsstille Rejsegarantifondens kapitalkrav. Kapitalkravene er derfor en faktor i rejsebureauernes valg om at sælge rejser. En anden faktor er, at bureauerne ønsker at have en konkret fremtid at forholde sig til.

Vi kan overordnet konkludere, at rejsebureauerne har været nødsaget til at foretage omfattende strukturelle ændringer, særligt gennem en justering af deres variable omkostninger og deres generelle tilgang til salg af rejser.

11. Litteraturliste

Albatros Travel (2019) *Om Albatros 2019*, Issuu.com. Tilgængelig hos: https://issuu.com/albatrostravel/docs/a5_om_albatros_brochure_dk_web?e=25570368/68183496 (Set: 18. maj 2021).

Beskæftigelsesministeriet (2021) *Trepartsaftaler*, bm.dk. Tilgængelig hos: <https://bm.dk/arbejdsomraader/politiske-aftaler-reformer/trepartsaftaler/> (Set: 17. maj 2021).

Brancheforeningen Dansk Luftfart (2018) *Sådan virker EU's kvotesystem for luftfarten*.

Buch-Hansen, H. og Nielsen, P. (2012) "Kritisk realisme", i Juul, S. og Pedersen, K. B. (red.) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring*. 1. udg. Hans Reitzels Forlag.

C&C Travel (uden år a) *Om Os - C&C Travel*, cctravel.dk. Tilgængelig hos: <https://cctravel.dk/om-os/> (Set: 18. maj 2021).

C&C Travel (uden år b) *Rejser til Filippinerne | Vi er eksperter i skræddersyede drømmerejser*, cctravel.dk. Tilgængelig hos: <https://cctravel.dk/lande/asien/filippinerne/> (Set: 11. maj 2021).

cvrapi.dk (uden år) *RUBY REJSER ApS i Aarhus C - CVR API*, cvrapi.dk. Tilgængelig hos: <https://cvrapi.dk/virksomhed/dk/ruby-rejser-aps/18422298> (Set: 18. maj 2021).

Den Danske Ordbog (uden år) *rejsebureau*, ordnet.dk. Tilgængelig hos: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=rejsebureau> (Set: 17. maj 2021).

ECDC (2021) *COVID-19 situation update for the EU/EEA, as of 17 May 2021*, ecdc.europa.eu. Tilgængelig hos: <https://www.ecdc.europa.eu/en/cases-2019-ncov-eueea> (Set: 18. maj 2021).

Egholm, O. (2019) *Rejsebureaubranchen*. Søborg.

Elkjær, J. R. og Hjulsager, K. (2017) *Årsrapport og virksomhedsanalyse*. 8. udgave. Redigeret af J. R. Elkjær og K. Hjulsager. Kbh: Karnov Group.

Erhvervsministeriet (2020) *COVID-19: Ny aftale skal hjælpe rejsebranchen*, *Em.dk*. Tilgængelig hos: <https://em.dk/nyhedsarkiv/2020/maj/covid-19-ny-aftale-skal-hjaelpe-rejsebranchen/> (Set: 11. maj 2021).

Kipling Travel (uden år a) *Kipling Travel — Hvem er vi?*, *kiplingtravel.dk*. Tilgængelig hos: <https://www.kiplingtravel.dk/om-kipling-travel/hvem-er-vi> (Set: 18. maj 2021).

Kipling Travel (uden år b) *Temarejser - Tag på fantastiske temarejser med Kipling Travel*, *kiplingtravel.dk*. Tilgængelig hos: <https://www.kiplingtravel.dk/temaer> (Set: 18. maj 2021).

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Interview, Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udg. København: Hans Reitzel Forlag.

Linaa, J., Grinderslev, D. og Sørensen, P. B. (2008) *Finanspolitik og konjunkturer, Samfundsøkonomi*.

Marketingteorier.dk (uden år) *PESTEL Analyse*, *Marketingteorier.dk*. Tilgængelig hos: [http://marketingteorier.dk/pestel-analyse#:~:text=En PESTEL analyse er en,\(Lovmæssige\) forhold i omverdenen.](http://marketingteorier.dk/pestel-analyse#:~:text=En+PESTEL+analyse+er+en,(Lovmæssige)+forhold+i+omverdenen.) (Set: 15. december 2020).

Miao, H. (2021) *Covid vaccine: WHO says 87% of the world's supply has gone to higher-income countries*, *CNBC*. Tilgængelig hos: <https://www.cnn.com/2021/04/09/who-says-poor-countries-have-received-just-0point2percent-of-worlds-vaccine-supply.html?fbclid=IwAR0q9xWl-udTW8xGmJqtXR7Ck11czb6Ti6oUmLtlf3iQcZjQ9AR6pHy HEc4> (Set: 20. maj 2021).

Nyhavn Rejser (uden år a) *Om Nyhavn Rejser | Hvem er Nyhavn Rejser?*, *nyhavn.dk*. Tilgængelig hos: <https://www.nyhavn.dk/om-nyhavn-rejser> (Set: 18. maj 2021).

Nyhavn Rejser (uden år b) *Se Nyhavn Rejsers destinationer / Vi har de bedste kvalitetsrejser, nyhavn.dk*. Tilgængelig hos: <https://www.nyhavn.dk/destinationer> (Set: 18. maj 2021).

Ottosen, J. og Ancher-Jensen, M. (2021) *Tidslinje over coronakrisen: Hvad skete der og hvornår? / Tænk tanken EUROPA, Tænk tanken Europa*. Tilgængelig hos: <http://thinkeuropa.dk/politik/tidslinje-over-coronakrisen-hvad-skete-der-og-hvornaar> (Set: 20. maj 2021).

Poulsen, B. (2017) "Semistrukturerede interviews", i Hussain, M. A. (red.) *Metoder i Samfundsvidenskaberne*. 1. udg. Frederiksberg: Samfundslitteratur, s. 75–94.

Proff.dk (2020) *Ruby Rejser ApS - Aarhus C - Regnskab, Proff.dk*. Tilgængelig hos: <https://www.proff.dk/regnskab/ruby-rejser-aps/aarhus-c/rejsetjenester/GLF1NDI07RK/> (Set: 11. maj 2021).

Rasmussen, J. E. (2020) "Historisk rejsekrak efterlader kæmpegæld på halv mia. kr. - FINANS", *Finans.dk*, 23 november. Tilgængelig hos: <https://finans.dk/erhverv/ECE12579014/historisk-rejsekrak-efterlader-kaempegaeld-paa-halv-mia-kr/?ctxref=ext> (Set: 11. maj 2021).

Rejsegarantifonden (2020) *Årsrapport 2019*. Holte. Tilgængelig hos: https://www.rejsegarantifonden.dk/fileadmin/user_upload/Om_os/Aarsrapport2019.pdf (Set: 11. maj 2021).

Rejsegarantifonden (2021) *Rejsegarantifonden :: Om Os, Rejsegarantifonden.dk*. Tilgængelig hos: <https://www.rejsegarantifonden.dk/om-os/> (Set: 11. maj 2021).

Ruby Rejser (uden år) *Værd at vide om Ruby Rejser - Få hele vores historie, Ruby-rejser.dk*. Tilgængelig hos: <https://ruby-rejser.dk/ruby-rejser> (Set: 18. maj 2021).

Saldaña, J. (2009) "An Introduction to Codes and Coding", i *The Coding manual for Qualitative Researchers*. 3. udg. London: SAGE Publications Ltd.

Sørensen, A. (2020) "Flyskam og turister på Sjælland", *Oplev - Sjællandske Nyheder*, 19 februar. Tilgængelig hos: <https://sn.dk/Oplev/Flyskam-og-turister-paa-Sjaelland/artikel/915556> (Set: 18. maj 2021).

Steensig, J. (2013) *Transskribering - Medie- og kommunikationsleksikon, Samfundslitteratur*. Samfundslitteratur. Tilgængelig hos: <https://medieogkommunikationsleksikon.dk/transskribering/> (Set: 17. maj 2021).

Svendsen, S. (2015) *Primær og sekundær data - Det Gyldne Overblik - Akademisk opgaveskrivning, Det Gyldne Overblik*. Tilgængelig hos: <http://detgyldneoverblik.dk/primaer-sekundaer-data/> (Set: 20. maj 2021).

TravelCo Nordic A/S (2020) *Årsrapport for 2019*. Herning.

Triantafillou, P. (2016) "Analyse af dokumenter og dokumentation", i Hussain, M. A. (red.) *Metoder i Samfundsvidenskaberne*. 1. udg. Frederiksberg: Samfundslitteratur, s. 125–137.

Udenrigsministeriet (2021) *Rejsevejledninger, um.dk*. Tilgængelig hos: <https://um.dk/da/rejse-og-ophold/rejse-til-udlandet/rejsevejledninger> (Set: 20. maj 2021).

Udenrigsministeriet (uden år) *Farver i rejsevejledningerne, um.dk*. Tilgængelig hos: <https://um.dk/da/rejse-og-ophold/rejse-til-udlandet/hvad-betyder-farverne-i-rejsevejledningerne/> (Set: 11. maj 2021).

Virk (uden år) *STJERNEGAARD A/S, datacvr.virk.dk*. Tilgængelig hos: <https://datacvr.virk.dk/data/visenhed?enhedstype=virksomhed&id=14249230&language=da&soeg=> Folke Bernadottes Allé 5 (Set: 20. maj 2021).

Weick, K. E. (2008) "Sensemaking", i Clegg, S. R. og Bailey, J. R. (red.) *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. og Obstfeld, D. (2005) "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization science (Providence, R.I.)*. INFORMS, 16(4), s. 409–421.

12. Bilag oversigt

Der er tilknyttet otte bilag til dette bachelorprojekt, hvor seks af disse er transskriberinger af projektets interviews. De seks transskriberinger har sammenlagt en størrelse på 145.982 tegn, hvilket svarer til 60,8 normalsider. Bilagene fremgår nedenfor i alfabetisk rækkefølge:

Bilag Excel er ikke en transskribering, men i stedet et Excel dokument som regnskabsanalysen er bygget op omkring. Excel dokumentet indeholder dataene fra de seks udvalgte rejsebureauers årsrapporter fra 2010 og frem. Det er kun aktuelle data fra årsrapporterne som fremgår i bilaget. De første to faner i bilaget omhandler alle seks bureauer og derefter har hvert bureau sin egen fane. Da det ikke er muligt at gøre et Excel dokument pænt i PDF format, har vi valgt at bilaget består af en PDF med et link til Excel dokumentet, som ligger online på Google Drev. Med linket kan man se dokumentet, men ikke redigere noget.

Christian Bilag består af transskriberingen af telefoninterviewet med Christian Springborg, der er økonomichef for Rejsegarantifonden. Interviewet fandt sted den 1. marts 2021. Transskriberingen fylder 23.197 anslag.

Henrik Bilag består af transskriberingen af telefoninterviewet med Henrik Kaltoft, der er direktør for Horizons A/S. Interviewet fandt sted den 25. marts 2021. Transskriberingen fylder 8.618 anslag.

Lars Bilag 1 består af transskriberingen af vores første (og fysiske) interviewet med Lars Gundersen, der er direktør for Kipling Travel. Interviewet fandt sted den 24. februar 2021. Transskriberingen fylder 39.427 anslag.

Lars Bilag 2 består af transskriberingen af vores andet interviewet med Lars Gundersen. Denne gang foregik interviewet over telefon den 31. marts 2021. Transskriberingen fylder 29.566 anslag.

Ole Bilag består af transskriberingen af telefoninterviewet med Ole Egholm, der er brancheekspert og direktør for Dansk Brancheanalyse ApS. Interviewet fandt sted den 4. marts 2021. Transskriberingen fylder 33.772 anslag.

Steen Bilag består af transskriberingen af telefoninterviewet med Steen Albrechtsen, der er Pressechef for Albatros Travel. Interviewet fandt sted den 8. april 2021. Transskriberingen fylder 11.115 anslag.

Steen Mail Bilag er projektets sidste bilag, der består af en mailkorrespondance med Steen Albrechtsen, der fandt sted i forbindelse med vores kontakt vedrørende vores interview med samme informant.