

# Komparativ analyse

## Comparative analysis

### Scandinavian Airlines & Norwegian Air Shuttle

*Hvordan påvirkes Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle af deres interne finansielle situation, samt de eksterne faktorer?*

*How are Scandinavian Airlines and Norwegian Air Shuttle affected by their internal financial situation and the external factors?*

Gruppe nr. V1725103483

Martin Nystrup Kallesen 54767

Nana Wiaberg Boesen 57845

Ravi Pal Singh 57848

Vejleder: Hans Beck

Antal anslag: 121.673



## **Abstract**

The project is based around a pondering of how that a company the size of Scandinavian Airlines or Norwegian Air Shuttle use their Finances and how they see their external environment.

This has led to us researching the relationship between the companies and their finances as well as their external environment, and how they differ in both.

To do this we have utilised a myriad of different methods to analyse the companies, including PESTEL, SWOT, TOWS; DCF, risk analysis, Sensitivity, Porter's Five Forces as well as Porter's Generic Strategies.

To answer these we have utilised a plethora of online articles and some Websites.

We ended up figuring out that:

Despite the difference in size and Scandinavian Airlines having government support Norwegian Air Shuttle is a more stable company and that both companies are highly affected by their external macro environment, and that both companies are rapidly increasing how much money they are using in investments, both having more than doubled the amount invested yearly in from 2012 to 2016.

## Indholdsfortegnelse

Indledning	4
Problemfelt	5
Problemformulering	6
Arbejdsspørgsmål	6
Afgrænsning	6
Metode	7
Operationalisering	7
Operationalisering af problemformulering	7
Operationalisering af analyseværktøjer	7
Videnskabelig teoretiske teori	9
Komparativ analyse	10
Casestudie	10
PESTEL	10
Porter's Five Forces	11
Porter's Generiske Strategier	12
SWOT og TOWS analyse værktøj	13
Discounted Cash Flow Analyse	14
Følsomhedsanalyse	15
Kildekritik	16
Analyse	18
PESTEL	18
Delkonklusion	21
Porter's Five Forces	22
Delkonklusion	28
Porter's Generiske Strategier	29
Scandinavian Airlines	29
Norwegian Air Shuttle	30
Delkonklusion	31
Komparative analyse	32
Finans	32
Egenkapital, Gæld og Virksomhedsskat.	33
Return on Equity	35
Return on Debt	36

Weighted Average Cost of Capital(WACC)	37
Justerede Værdier	40
Delkonklusion	47
Profit Udvikling	47
Profit Udvikling justeret	47
Omsætning/profit	47
Future Value:	47
Investeringer:	47
Investeringer: Justeret	47
Investeringer Procentmæssigt	48
WACC Trend	48
Følsomhedsanalyse	49
Delkonklusion	52
Risikoanalyse	53
Priskrig	56
Brændstof priser	57
Valuta Hedging	57
Strejker	57
Forhandlinger med fagforeninger der trækker ud.	58
Delkonklusion	58
SWOT	59
Delkonklusion	60
TOWS	61
Diskussion	65
Konklusion	68
Perspektivering	69
Litteraturliste	70
Bilag	74
Figur	74

## Indledning

Projektet er blevet lavet grundet en interesse i det finansielle og strategiske aspekt af, hvordan store virksomheder egentlig udnytter deres økonomiske ressourcer strategisk.

Samtidig er der blevet inddraget de strategiske aspekter af marketing for at give en forståelse omkring de eksterne faktorer der eksisterer på markedet såvel som omverdenen for at se deres påvirkning for selskaberne.

Projektet går ind og undersøger en række af forskellige faktorer for at se sammenhæng på tværs af forskellige metoder og giver derigennem et godt indblik i hvordan mange forskellige metoder kan bruges til at give et samlet resultat.

Selve projektet er meget baseret i metode frem for teori, og benytter sig af casestudier, Finance analyse i form af Discounted Cash Flow analyse, Følsomhedsanalyse, Porter's Five Forces, Porter's generiske strategier, risiko analyse såvel som SWOT/TOWS.

## Problemfelt

Siden globaliseringen har flyvemaskinerne været det mest optimale transportmiddel, hvilket har ført til nye virksomheder til det internationale marked, som servicere flere millioner kunder om året (Google II). Danmark har særdeles været gode til lancere nogle veludviklede flyselskaber: Cimber, Scandinavian Airlines og Air Greenland m.m.

Efter år 2000, er opståen af lavprisselskaberne steget, og da kunderne sigtede efter de lave priser, var selskaberne meget hurtige om at tage en stor del af markedet. Selskaberne med et lavt serviceniveau som f.eks. Ryanair påvirkede markedet. Cimber Sterling og visse andre selskaber måtte erklære sig konkurs, som et resultat af den hårde konkurrence (Bendtsen 2012), (Bencke 2012).

Flybranchen har fra starten, af en vis grad, været reguleret af staten. Hvilket gjorde at der var en minimal konkurrence i blandt de for adskillige fly brancher. Monopolet blev derefter ændret ved hjælp af EU i 1987 (Hameed 2011), som liberaliserede luftfartsindustrien, ved at liberalisere takstsystemet og dermed skabe muligheden for nye virksomheder at træde i branchen. Det blev nemmere for nye flybranchen at etablere sig hvilket hermed skabte sig en stor konkurrence, da der kom flere flyselskaber på markedet. Dette liberaliseringen har så haft en påvirkning på at mange flyselskaber så er gået konkurs såsom Cimber Sterling.

Eftersom der er mange virksomheder på markedet, hvor nogle fungerer bedre end andre, er det interessant at undersøge hvordan deres finanser og omverden påvirker virksomheden. Trods alt er det et faktum, at virksomheder er der for at danne profit. Hvordan de enkelte virksomheder så prøver at opnå denne succes er interessant.

Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle er begge to skandinaviske store luftfartsselskaber der er i konkurrence med hinanden. Begge er påvirket af liberaliseringen, idet de i dag er en del af en hård konkurrence. Det interessante ved de to udvalgte virksomheder er, at det ene nærmere set er et lavprisselskab, kendt for deres lave priser mens den anden virksomhed er kendt for deres høje kvalitet af service samt brand image.

### Problemformulering

- Hvordan påvirkes Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle af deres interne finansielle situation, samt de eksterne faktorer?

### Arbejdsspørgsmål

- Hvorledes kan virksomhedernes investeringer vurderes?
- Hvilken sammenhæng er der mellem Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle investerede kapital og deres profit udvikling?
- Hvad er følsomheden for Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle?
- Hvordan er de forskellige faktorer i en PESTEL analyse med til at påvirke flybranchen?
- Hvordan er konkurrencesituationen i flybranchen Skandinavien?
- Hvilken risiko er der forbundet med, at agerer på flybranchen?

### Afgrænsning

I dette projekt har vi valgt, at afgrænse til to virksomheder i flybranchen: Norwegian Air Shuttle og Scandinavian Airlines. Vi valgte at benytte virksomheder, der er børsnoteret og derfor ikke medbringe mindre flyselskaber ind i analysen.

Derudover har vi valgt ikke, at benytte os af kvalitativ metode i form af interviews til indsamling af empiri, da vi ikke fandt dette relevant i forhold til vores fokus. I følsomhedsanalysen vil der kun blive taget højde for resultatet i 2016 for begge virksomheder og derfor ikke undersøge om der har været en ændring af følsomheden over tid. Endvidere vil der kun blive analyseret ud fra tre nøgletal der vurderer virksomhedernes indtjeningsevne: overskudsgraden, afkastningsgrad samt egenkapitalens forrentning. De finansielle analyser ser fem år tilbage, hvilket vil sige at vi ikke analyserer, hvordan finanskrisen i 2008 påvirkede branchen i dette projekt.

Derudover benytter vi ikke et teoriafsnit i dette projekt, da overgangen mellem den valgte metode, analyseværktøjer samt teori vurderede vi at være for snæver. De udvalgte elementer forklares i metodeafsnittet.

## Metode

### Operationalisering

For at kunne besvare problemformuleringen har gruppen indsamlet forskelligt empiri gennem projektforsøget. Da projektet, blandt andet er opbygget, ud fra økonomiske observationer har vi indsamlet regnskaber for de to udvalgte virksomheder fra flybranchen, der opretholdt de ønskede kriterier, hvilket er nærmere defineret under afgrænsning afsnittet. De ønskede oplysninger fra regnskabet blev bearbejdet i Excel, for at skabe et overblik over de forskellige virksomheders regnskabstal. Derudover er programmet også brugt til at data sorterer og derigennem skabe klarhed og overblik i forhold til den indsamlede empiri.

Endvidere har vi benyttet artikler fra forskellige nyhedsaviser og finansnyheder (se litteraturliste), de er fundet gennem forskellige søgemedier såsom google.dk og infomedia gemmen RUB. Grunden til at vi har benyttet artikler fra populære medier er for at få et indblik i folks syn på flybranchen, dog har vi taget højde for farvede holdninger på de forskellige medier.

### Operationalisering af problemformulering

*“Hvordan påvirkes Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle af deres interne Finansielle situation, samt de eksterne faktorer?”*

Ud fra problemformuleringen delte vi projektets fokusområde op i to hovedområder: de interne finansielle områder og de eksterne faktorer. De inddelte områder blev diskuteret i gruppen og følgende begreber blev valgt: følsomhed, investeringer, sammenhængen, omverdens faktorer, konkurrence og risiko. Disse begreber anvendte vi til at formulere projektets forskningsspørgsmål, der befinder sig i arbejdsspørgsmålets afsnit under problemformuleringen.

### Operationalisering af analyseværktøjer

Vi benytter tværfagligt teori gennem marketing- og finansteori. Porter's Five Forces bliver brugt for, at skabe indblik i branchesituationen samt vurdere muligheden for profit på markedet.

Derudover bliver PESTEL benyttet, for at se hvordan omverdens faktorer, virksomhederne ikke har mulighed for at påvirke direkte påvirker flybranchen.

Discounted cash flow valuation: Present and Future Value, bliver benyttet til at vurderer virksomhedernes kapitalers reelle værdi, samt hvordan virksomhederne klarer sig i forhold til hinanden.



Risikoanalysen undersøger, hvilke større risici der er for virksomhederne, og hvordan disse ville kunne påvirke dem, og eventuelt har påvirket dem.

Der bliver lavet en følsomhedsanalyse til at undersøge, hvordan ændringer i variablerne påvirker det endelige resultat for virksomhederne.

## Videnskabelig teoretiske teori

Rapportens undersøgelse er baseret ud fra et videnskabsteoretisk synspunkt der kaldes for kritisk realisme. Kritisk realismes ontologiske aspekt og epistemologiske spor er med til at afspejle den anvendte metode samt forståelse af virkeligheden gennem projektet. Vi mener at brugen af den kritiske realisme, i dette projekt, vil medføre en nyttig viden i forhold til projektets problemformulering:

*“Hvordan påvirkes Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle af deres interne Finansielle situation, samt de eksterne faktorer?”.*

I den kritiske realisme findes der en observerbar virkelighed, dog tages der hensyn til strukturer og mekanismer der kan have en påvirkning på den observerbare virkelighed (Buch-Hansen 2005:35). Da vores projekt, blandt andet er opbygget af økonomiske observationer fra virksomhedernes regnskaber, der danner fundament for vores undersøgelse er den kritiske realisme fokus taget højde for.

Med udgangspunkt i det ontologiske aspekt vil vi anvende den ud fra et kritiske realistiske synspunkt i forhold til genstandsfeltet. Det kritiske synspunkt, hvorfra den kritiske realisme opererer, vil blive benyttet gennem vores valgte metode. Metoderne anvender vi til, at finde den “sande viden” der skal afkræfte eller bekræfte vores hypotese om “Scandinavian Airlines er en større virksomhed samt er statsstøttet, derfor burde de være en mere “stabil” virksomhed i forhold Norwegian Air Shuttle”. Derudover tager vi højde for at vi ikke kan forudsige fremtidige resultater men forklarer den nuværende situation (Buch-Hansen 2005:35).

Det epistemologiske spor, også kaldt “den transitive dimension” er viden udvikling der foregår i en sociale sammenhæng, der bygger videre på den nuværende viden. samtidig er den indsamlede viden ikke sikker, som vi igennem vores undersøgelse vil tage højde for. Vi vil benytte vores dømmekraft til at skelne og bedømme vores indsamlede empiri (Buch-Hansen 2005:35).

Derudover vil denne undersøgelse benytte sig af en deduktiv tilgang, hvor teorien er valgt før man har indsamlet den nødvendige empiri. Projektarbejdet er er baseret ud fra den valgte teori samt analyseværktøjer, der er nærmere forklaret i metodeafsnittet. Analysen vil forsøge at skabe forståelse for, hvordan de forskellige elementer påvirker flybranchen af de to udvalgte virksomheder.

## Komparativ analyse

I dette projekt benyttes en komparativ analyse mellem to virksomheder inden for flybranchen: Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle.

Den komparative metode er til, at analysere forskellige ting, personer eller virksomheder i forhold til hinanden, i dette tilfælde vil metoden blive benyttet til at analysere forholdene i Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle. Dette vil skabe forståelse for, hvordan begge virksomheder handler i forhold til markedet, og hvad dette siger om de to forskellige virksomheder.

For at gøre dette har vi benyttet os af forskellige kilder, begge virksomheders årsregnskaber, forskellige artikler, i finansielle nyhedsblade såvel som ikke finansielle nyhedsblade, samt hjemmesider, heriblandt virksomhedernes egne.

## Casestudie

Casestudiet bliver anvendt for at analysere to virksomheder inden for flybranchen, Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle. Virksomhederne bliver spillet op imod hinanden i en komparativ analyse der vil bekræfte eller afkræfte vores hypotese om ”en større virksomhed med statsstøtte ville/burde være en mere ”stabil” virksomhed i forhold til en mindre der ikke får støtte”.

Casestudiet skal være med til at skabe en forståelse og i den forbindelse en udvikling, i forhold til projektets indhold. Fokuseringen på de enkelte cases giver mulighed for en større forståelse, dog besværlig gøre det muligheden for at generalisere på tværs af flybranchen. Casestudiet er forbundet med en del kritik eller misforståelser efter Bent Flyvbjergs mening (Flyvbjerg 2010). I teksten *fem misforståelser om casestudiet* forklarer han casestudiet misforståelser og nødvendighed i forhold til at skabe en ordentlig samfundsvidenskab (Flyvbjerg 2010:486). Dog finder vi casestudiet relevant for dette projekt, da casestudiet giver den nødvendig information/forståelse for projektets fokusområde i smalt og bredt format (Flyvbjerg 2010:464).

## PESTEL

Et analyseredskab der bruges til at udforske de eksterne faktorer i forhold til den given branche. Det står for: Political, Economical, Social, Technological, Environmental og Legal faktorer, der påvirker enten produktet eller selve virksomheden. Modellen er et analyseværktøj til, at finde frem til de adskillige forhold branchen står under. Der er kan være forskellige styrker og svagheder der konstant bliver påvirket. Politiske ændringer influerer virksomhedens måde at arbejde på.

Økonomisk kan virksomheden blive forstærket eller svækket, da skatte reguleringer eksempelvis kan påvirke markedet. Socialt kan virksomheden blive påvirket ved ændring af kundernes livsstil, holdninger, arbejdsmiljø eller uddannelsesniveau i landet. Teknologi kan være med til at gøre produkterne man anvender mere effektive eller gøre arbejdstilgangen lettere. Miljømæssigt kan det være, at der er for meget CO2 udslip som man skal formindske for at bekæmpe den globale opvarmning. Det sidste, Lovmæssigt, kan lovreguleringerne stoppe produktet for at være vedligeholdt på markedet. PESTEL anvendes derfor med henblik på, at forstå de enkelte forhold som branchen arbejder under, hvilke vilkår de har samt hvilke muligheder branchen har for at udvikle sig inde under. Modellen er særdeles relevant for projektets problemstilling, idet vores problemstilling undersøger to flyselskaber og deres påvirkning fra de eksterne forhold.

Fordelen ved at anvende en PESTEL analyse er dens evne til at give overblik over markedet, samt at den er let at forstå. Ulempen er dermed at, hvis man på forhånd har nogle fordomme omkring noget bestemt man analyserer, kan det være svært at stå kritisk overfor de indsamlede data, og små fejl i Dataene kan føre til et forkert billede.

### Porter's Five Forces

Porter's Five Forces er en model der bruges til, at beskrive en branche og hvor attraktiv den er.

Dette gøres igennem fem hovedelementer.

1. Konkurrencesituationen i branchen
2. Potentielle indtrængere
3. Kunder
4. Substituerende produkter
5. Leverandør

Modellen er lavet til brancher med dynamisk udvikling, og er praktisk til at vurdere hvor attraktiv branchen er.

For at kunne benytte dette analyseværktøj har vi anvendt forskellige nyhedskilder, der giver et billede af branchen over tid samt fra forskellige synsvinkler. Kilderne er dog fra et videnskabeligt synspunkt ikke af større troværdighed, men flere af kilderne understøtter hinanden i forhold til den indsamlede empiri.

Det er relevant at inddrage Porter's Five Forces for at få analyseret vores problemformulering, da vi blandt andet ønsker at undersøge de eksterne faktorer heriblandt konkurrencesituationen.

Fordelen ved at benytte Porter's Five Forces er, at den giver et overordnet billede af den gældende branche. Ulempe ved anvendelsen er, at den har behov for mere analyser og dermed ikke stå alene. En anden ulempe er dens følsomhed overfor forkerte informationer i forhold til branchen.

### Porter's Generiske Strategier

Porter's Generiske strategier er en model, der bliver brugt til at undersøge virksomheders placering på markedet. Derudover forklarer den hvilke forskellige strategiske fokusområder, virksomhederne kan bruge til styrke deres konkurrencesituation i den givne branche.

Den er baseret på fire hovedelementer:

- Omkostningsleder
- Omkostningsfokus
- Differentiering
- Fokuseret Differentiering

For at benytte denne teori, samt besvarer de spørgsmål den stiller, har vi så undersøgt de allerede eksisterende litteratur på området, i form af finansielle nyheder, virksomhedernes hjemmesider, deres årsrapporter og en enkelt nyhedsartikel.

Hovedsageligt er der blevet benyttet finansielle nyhedskilder i forhold til at gennemføre en analyse af Porter's Generiske strategier, da det derigennem er muligt at finde information omkring de to virksomheder. Disse kilder er ikke skrevet til videnskabelig brug, dog vurderes at være informative og troværdige nok til at kunne drage information fra.

## SWOT og TOWS analyse værktøj

I dette afsnit vil der kort blive forklaret hvad en SWOT og TOWS analyse er samt en uddybelse af gruppens valg af benytte disse analyseværktøjer i dette projekt. Først vil SWOT analysen blive uddybet efterfulgt af TOWS analysen.

SWOT analysen er delt op i fire elementer (Hollensen 2015:246-247).

Styrker og svagheder for virksomheden er den interne del af analysen. De elementer beskriver virksomhedens interne situation samtidig er det områder virksomheden kan bearbejde fx ved at forbedre en svaghed eller forstærke en styrke endnu mere.

Muligheder og trusler er den eksterne del af analysen. De to elementer i

analysen giver en oversigt samt et klarere billede af, hvilke muligheder samt trusler omverden giver for virksomhederne.



Vi finder SWOT analysen relevant i forhold til dette projekt da dens evne til at samle et overblik over virksomheden, i vores tilfælde virksomhedernes situation både internt og eksternt ved hjælp af andre analysemodeller som PESTEL og Porter's Five Forces. Endvidere giver den også et overblik over, hvilke påvirkning faktorerne har for virksomhederne positivt samt negativt.

TOWS analysen er et tillæg på SWOT analysen. TOWS analysen benyttes efter SWOT analysen for at analysere videre på eksterne og interne påvirkning, samt mulige strategiske forslag for virksomhederne baseret på de fire elementer i SWOT analysen.

Der bliver skabt nye elementer i TOWS analysen, i forhold til SWOT analyse, der vises på figuren.

De forskellige elementer i analyseværktøjet forklare forskellige situationer for virksomheden både hvor virksomheden kan styrke deres styrker i SO elementet, kaldt maxi-maxi, og situationer hvor

virksomheden både skal håndtere deres svagheder samt trusler i WT, kaldt for mini-mini (Lederindsigt 2017).

Vi finder TOWS analysen relevant i forhold til vores projekt, da den som sagt vil udvide vores SWOT analyse til at være mere dybdegående samt være med til at give indsigt i de to virksomheders situation og muligheder i forhold til de interne og eksterne faktorer.



### Discounted Cash Flow Analyse

For at analysere den finansielle del af analysen vil metoden bag Discounted Cash Flow analyse blive anvendt.

Vi har adgang til diverse årsrapporter fra virksomhederne, der skal benyttes til at udregne de relevante dele af denne analyse. Årsrapporterne er blevet gennemgået af revisorer før de er blevet offentliggjort, hvilket øger deres validitet. Det har ikke været muligt at få adgang til virksomhedens interne regnskaber.

Gennem brug af Discounted Cash Flow analyse får vi et indblik i hvordan virksomhedens tal ser ud, efter justering, til værdien af i dag, baseret på Time Value of Money. Dette giver et indblik i pengenes reelle værdi for begge virksomheder.

Time Value of money referer til, at en bestemt sum penge er mere værd for dem i dag, end samme sum er værd for dem i morgen.

Igennem brugen af justerede værdier er det muligt at vurdere hvordan, denne justering påvirker de to virksomheders resultat, og hvor meget de postere i forskellige relevante dele af virksomhederne gennem årene. Dog kræves dette at vi beregner virksomhedernes Present value (PV), hvilket gøre det muligt at benytte Future value til at justere pengene til nutidsværdi.

Til dette formål benyttes Weighted Average Cost of Capital (WACC), som værende den rate vi justerer med, da denne bruges til at justere med baseret på virksomheden som helhed.

Der er andre metoder at justere, eksempelvis Capital Asset Pricing Model(CAPM), dog er disse brugt i projekter, der ikke matcher virksomhedens overordnede risiko.

Scandinavian Airlines regnskaber opgivet i MSEK, Millioner svenske kroner. Norwegian Air Shuttles regnskab er angivet i TNOK, 1000 norske kroner.

Da regnskaberne er angivet i forskellig valuta og noteringer, er begge disse blevet beregnet om til MDKK. Dette er blevet gjort ved en 0.75DKK:1SEK og 0.76DDK:1NOK kurs, dette var valutakursen d. 7 december 2017.

Fordel ved at benytte denne metode er at den fungerer uafhængigt af deres regnskabspolitik samt kan bruges til at bringe fortidens værdier til den nuværende værdi. En ulempe, ved at vi benytter Discounted Cash Flow, er at den er sensitiv overfor fremtidsforudsigelser, hvilket ikke berører os det store da vi søger at benytte den til at bringe foregående års værdier frem til nutiden, frem for at vurdere hvad der vil ske næste år.

### Følsomhedsanalyse

Følsomhedsanalysen er en matematisk metode der benyttes til at vurdere, hvordan ændringer i forskellige variabler ville kunne påvirke virksomhedernes årsresultat, i dette tilfælde resultat for 2016. Denne analyse er udarbejdet efter Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttles årsrapporter fra 2016.

Derudover benytter vi tre nøgletal:

- Overskudsgrad
- Afkastningsgrad
- Egenkapitalens forrentning

Disse nøgletal kan benyttes til at vurdere virksomhedernes evne til at genere et overskud.

Følsomhedsanalysen hjælper med identificere, hvilke variabler der påvirker forudsigelserne af cash flow. Den kan også benyttes til, at identificere kritiske variable hvorigennem at der potentielt kan uddrages mere information. Ulempe ved at benytte denne metode er, at den resultere ikke med klare resultater.



## Kildekritik

Projektet benytter artikler, hjemmesider og årsrapporter som empiri.

Disse kan inddeles i forskellige typer. I forhold til artikler er der tre forskellige typer: nyhedsartikler, finans artikler og branche artikler.

I forhold til hjemmesider kan dette igen inddeles i tre forskellige typer: virksomhedshjemmesider, Informations hjemmesider og stats hjemmesider. Derudover har vi anvendt nogle bøger og årsregnskaber.

I forhold til nyhedsartiklerne ved vi hvem forfatterne er, dog kan vi ikke med sikkerhed sige, hvorfra de har deres information, da vi ikke får kendskab til forfatterens uddannelse eller position i forhold til emnet. Derfor har vi ikke anvendt information vi ikke havde minimum en anden kilde på, omend vi ikke har medtaget disse kilder. Formålet med disse artikler er at få besøgende til at bruge tid på siderne hvor disse nyhedsartikler er posteret for at tjene penge. Deraf har de ikke større nytte af at benytte sig af forfalsket information, men det kan være svært at vurdere, hvor præcise disse kilder er.

I forhold til finansielle nyhedsblade er det ganske tydeligt, hvem der har skrevet artiklerne, samt hvilket formål artiklerne havde, at informere omkring finansielle nyheder, og få besøgende ind på siden, selve artiklerne viser ikke nogen større interesse i at forsøge at direkte få læseren til at købe noget, eller på anden måde handle på en bestemt måde.

Branchebladene fremstår biased men stadig informative, og virker til at have til formål at holde folk i branchen, som artiklerne kommer fra, opdateret omkring hvad der sker i branchen og hvad der muligvis kommer til at ske inden for de næste par år.

I forhold til hjemmesiderne, vi har benyttet igennem projektet, var de som nævnt opdelt i tre forskellige typer. Den først type var virksomheders hjemmesider, disse fremviser generelt formålet at forsøge at fremstå professionelle og overbevise den besøgende om, at den enkelte virksomhed er troværdig. De har generelt en interesse i at promovere sig selv fremfor andre.

I forhold til de informations baserede hjemmesider, har disse ikke noget åbenlyst direkte formål udover at forsøge at oplyse den besøgende omkring ting, men uden selv at have en aktiv interesse i hvad den besøgende gør med informationen.

De stats baserede hjemmesider har til formål at sørge for at den almene borger kan få information omkring hvad det officielle ord omkring indholdet af siden, fx. Lovgivning eller uddannelse. Det kan generelt forventes at de statslige sider bliver holdt opdateret til at fremvise den nyeste information omkring det givne område.

Vi har benyttet virksomhedernes officielle årsrapporter, hvori de per lov skal angive sande information, både i form af tal samt, hvad der står skrevet.

Udover dette har vi benyttet en bog omkring, hvordan man arbejder kritisk realistisk som har til formål at blive købt, samt sørge for at læseren ved hvordan man arbejder kritisk realistisk.

Dette er en af de tre eneste kilder vi har der fra før 2012. De tre kilder vi har fra før 2012 er bogen “Kritisk realisme” fra 2005, Artiklen “københavn lufthavn i front med ny trådløs teknologi” fra 2008 og artiklen “Global opvarmning og ekstremt vejr” fra 2004. Udover dette har vi benyttet information, der ikke er ældre end fem år, for at sikre at informationen stadig var aktuel.

Den eneste af vores kilder der ikke fremstår som værende professionel er Road Talk, som kun er inddraget for, at illustrere et eksempel på et alternativ til flyrejser.

## Analyse

### PESTEL

I dette afsnit vil der foretages en PESTEL analyse. Denne analyse vil belyse seks eksterne faktorer for flybranchen, og hvilke påvirkninger de forskellige faktorer kan have.

#### **Political faktorer og Legal faktorer**

Det politiske aspekt spiller en væsentlig rolle i forhold til, hvordan flybranchen kan drive deres virksomhed i de forskellige lande de opererer i. Efter USA stemte deres nye præsident Donald John Trump ind i 2017, har flere økonomiske eksperter stillet usikkerhed ved hvilken påvirkning Trump vil have på det internationale marked (Olsen 2017). På nuværende tidspunkt har Trump medvirkede i deres fratrædelse af "Trans-Pacific Partnership trade" aftale, hvilket betyder en ændring i fremtidigt samarbejde (BBC 2017), der både kan have økonomiske og tidsmæssige problemer i fremtiden.

Sikkerhedskravene i flybranchen er under et stadig stigende pres efter flere år med forskellige terrorangreb flere steder i verden. Dette har haft til betydning, at virksomhederne i branchen har været nødsaget til at anvende en større kapital på området. Alle lufthavne skal indrette sig efter de internationale standardiseringer, der blandt andet indgår procedurer, uddannelse af personale og indretning mv. Udviklet af FN's organisation for civil luftfart (Transport-, Bygnings- og Boligministeriet 2017).

Terminal 1 i Københavns lufthavn lukkede i marts 2015, hvilket havde flere påvirkninger på branchen. Indenrigs passagernes afgift steg over, to tempi, i løbet af de der efterfølgende to år, til at slutte på det samme niveau som udenrigs passagernes afgift. Dette vækkede kritik for de indenrigsflyselskaber, dog havde lukningen en positiv påvirkning på den service de udenrigspassagerne modtog i forhold til lettere at kunne skifte fly i Københavns lufthavn (Krog 2015). Derudover har der været en løbende diskussion angående CO<sub>2</sub>-afgift på flyrejser, hvilket ville betyde en ekstra regning til virksomhederne i branchen (Wittrup 2016).

#### **Economic faktorer**

Flybranchen er afhængig af brændstof for, at kunne fastholde deres drift, hvilket betyder at ændringer i oliepriserne har en stor betydning i forhold for deres profit. Lavere oliepriser er lig med lavere omkostninger og modsat ved prisstigninger.

I 2016 lavede de olieproducerende lande en aftale, OPEC-aftalen, om at pumpe mindre olie op, i et forsøg på at få oliepriserne til at stige (Faurfelt 2016). Dette ville betyde at omkostningerne for flybranche ville stige, hvilket kunne betyde enten nedskæringer eller en prisstigning på deres flybilletter. Dog virkede aftalen ikke efter forventning, da priserne på olie stadig var faldende, aftalen er blevet forlænget til marts 2018 (Energi Danmark 2017).

Selvom aftalen er forlænget er flere af de olieproducerende lande begyndt at pumpe mere olie op med forventning om et større salg (Gamal 2017). Dette kunne betyde en stabilisering eller en yderligere mulighed for en pris nedsætning, der ville have positive virkninger på flybranchens profitmuligheder. Flybranchen handler med flere forskellige lande og dermed forskellige valutaer, hvilket betyder at valutakurserne have en påvirkning på branchen og er derfor et område virksomhederne i flybranchen burde have fokus på.

Ved højkonjunktur bruger forbrugerne, teoretisk set, flere penge på luksusvarer som at rejse til udlandet med fly. Siden finanskrisen startede i 2008 har Danmark ikke haft højkonjunktur, dog har den over en periode 2012-2017 været roligt stigende (EU-Oplysningen 2017), hvilket kunne åbne for nye muligheder for branchen i fremtiden.

### **Socio-cultural faktorer**

“Jagten efter det nye og ukendte”, der er en stigende tendens, hvad angår rejser og oplevelser for danskerne. De søger oplevelser som de ikke har prøvet før, det kan fx være at rejse alene eller vælge en anden rejsetype, der var 15% i Tripbaremester-undersøgelse der ville prøve en adventure rejse for første gang i 2016 (Tripadvisor 2015). Der er flere unge i alderen 18-30 år, der søger eventyret i blandt andet sydøstasien, hvor der er plads til spontane valg og alt ikke er sat i sten (Jysk Rejsebureau 2017). I 2016 var de rejsende villige til at betale flere penge i forhold til andre år, for at opleve eventyret (Tripadvisor 2015).

*“31 % siger, at de vil bruge flere penge på rejser, fordi ”det er vigtigt for mit helbred og min velvære” (Tripadvisor 2015).*

Ud fra dette citat vurderer vi, at danskerne tænker deres rejser som noget af de gør for at styrke dem selv og deres billede udadtil. Derudover er danskerne også parate til at betale mere, hvis det giver dem noget mere i forhold til deres følelse af selv.

Nye kulturer og folkefærd i de forskellige lande er en af drivkræfterne til, at danskerne vælger at rejse til udlandet. Derudover er der *TV-turisme* hvor de rejsende har set den gældende lokation i TV'et og valgte at opleve området selv (Tripadvisor 2015).

### **Technological faktorer**

Der sker hele tiden en udvikling inden for teknologien, hvilket kan have en påvirkning på branchen. For flybranchen er der blandt andet blevet udviklet en ny serie af fly, c-serien, der både skåner miljøet samt benytter mindre brændstof, sætter større komfort og er støjsvag i forhold til andre modeller (Andreasen 2017). Denne udvikling i fly modellerne kan have flere økonomiske fordele ved, at sænke virksomhedernes omkostninger samt styrke deres service ved bedre komfort for kunderne, og muligvis også for medarbejderne. Derudover ville ens konkurrenceevne kunne styrkes ved valg af denne type fly.

Dog er det ikke kun driftsmæssige forbedringer den teknologiske udvikling kan tilbyde flybranchen. Københavns lufthavn testede en ny servicefunktion for deres kunder i 2008. Denne service er bygget op på trådløs teknologi der skal blandt andet hjælpe flypassagerer til at komme til gaten (Cph 2008). Denne service ville gøre det nemmere for flypassagerer men også for personalet, da ville få et mere problemfrit forløb, der ville havde mulighed for, at give mindre forsinkede flyafgange.

Alle skal igennem sikkerhedskontrollen for at komme ind i selve lufthavnen, det kan være lang og stressende affære. Hollandske lufthavne har gjort det muligt for flypassagerer at reservere tid for at komme igennem sikkerhedskontrollen gennem et nyt projekt i 2017 (Andreasen I 2017). Dette forsøg ville havde mulighed for at sænke presset for personalet side samt en service der ville hjælpe flypassagerer til en mere afslappet rejse.

### **Environmental faktorer**

Det er ingen hemmelighed at flybranchen er en af de større forureningskilder med hensigt på miljøet. Branchen forbrænder større mængder af brændstof i forbindelse med deres drift, hvilket er med til at forværre drivhuseffekten (Vedvarende energi 2016). Endvidere er klimaændringerne med til, at give dårlige vejrforhold der rammer rundt i hele verden (Bjerre 2004). Vejret har en stor påvirkning på branchen både på salg af billetter men også flyve forholdene. Ekstreme vejrforhold kan betyde aflyste flyafgange, hvilket også betyder tabt omsætning for virksomhederne.

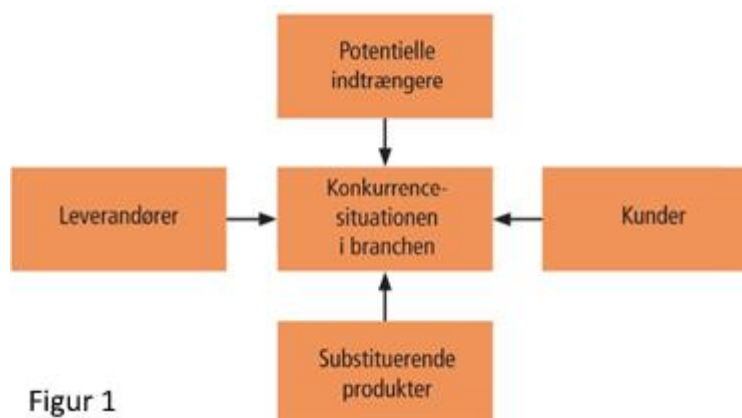
### Delkonklusion

Det er mange forskellige faktorer der påvirker flybranchen. Flybranchen agerer med flere forskellige lande der har deres egne regler, som branchen skal forholde sig til. Ændringer af ledelse i lande fx USA's nye præsident, kan have betydning for samarbejdet mellem landene. Udover oliepriserne er branchen også påvirket af hvilken konjunktur der befinder sig i landet. I Danmark har der ikke været højkonjunktur siden finanskrisen der begyndte i 2008, dog er der en stigende søgning efter eventyret gennem rejser. Udviklingen indenfor teknologien kan bruges til at forstærke serviceydelserne for kunderne samt optimere virksomhedernes fly til fx benytte mindre brændstof på rejserne, hvilket ville gavne miljøet.

## Porter's Five Forces

Porter's Five Forces analyserer branchens attraktivitet og konkurrencesituation for virksomhederne i branchen, samt hvilken påvirkning der kommer fra leverandører, kunder, mulige nye konkurrenter og substituerende produkter (se Figur 1). Modellen bliver dog kritiseret for at være for statisk idet den tager højde for, at markeder og konkurrencer kan ændre sig fra dag til dag. Alligevel er

modellen stadig en af de bedste værktøjer til at finde indsigt i, hvordan en branche fungerer og hvilke faktorer, der gør sig gældende i udformningen af konkurrencen. I dette afsnit analyseres de specifikke forhold som påvirker selskabets strategiske position.



Figur 1

### Konkurrencesituation mellem de

**eksisterende virksomheder:** Dette er det centrale element i Porter's modellen og beskæftiger sig med til konkurrenceintensiteten. Mellem udbydere er der konstant en rivalisering under anvendelse af de forskellige handlingsparametre. Denne rivalisering vil ofte være fokuseret på, at erobre markedsandele fra de øvrige udbydere. Nogle virksomheder vil derfor forsøge at differentiere deres produkter eller brand, for bedre at kunne skabe præference hos målgruppen. Andre virksomheder vil satse på at benytte prisen som parametre.

**Trusler fra de nye udbydere:** De nye flyselskaber er en trussel for de eksisterende virksomheder.

Der er i forvejen mange udbydere,

og endnu flere vil blot presse de

nuværende endnu mere til at

markedsføre sig bedre og/eller

reducere priserne ned. Det vises

på tabellen (Figur 2) viser den

europæiske flyindustriens

profitabilitet:

Ser man på tabellen kan man se

en stigende tendens i flybranchens profitabilitet overordnet år 2008 er ikke med, men det kunne

forestille sig at i krise på daværende tidspunkt hvor efter de stille og roligt har forbedret deres

Financial Results

Figur 2

System-wide global commercial airlines	EBIT margin, % revenues							Net profit, \$ billion						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 F	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 F
Global	3.1%	2.6%	3.5%	4.6%	8.5%	8.8%	7.5%	8.3	9.2	10.7	13.7	35.9	34.8	31.4
Regions														
North America	3.0%	3.4%	6.8%	11.0%	14.8%	13.2%	11.6%	1.7	2.3	7.4	11.1	21.7	16.5	15.4
Europe	0.8%	0.7%	2.0%	2.0%	5.4%	6.1%	5.2%	0.3	0.4	1.0	1.9	7.4	8.6	7.4
Asia-Pacific	6.6%	4.7%	2.9%	2.0%	8.0%	10.0%	8.3%	5.0	5.8	2.3	0.3	7.3	8.1	7.4
Middle East	3.1%	3.0%	0.9%	2.4%	3.6%	2.0%	0.8%	1.0	1.0	0.3	1.1	2.1	1.1	0.4
Latin America	2.0%	1.5%	2.2%	2.1%	1.5%	4.2%	4.7%	0.2	-0.2	0.2	0.0	-1.6	0.6	0.8
Africa	0.6%	-0.4%	-0.5%	-2.4%	-4.3%	2.0%	1.7%	0.0	-0.1	-0.5	-0.8	-1.0	-0.1	-0.1

Data sources: ICAO revised data 2010-15. IATA estimates for regions in 2011-16. IATA forecast for 2017.  
 Note: Bankruptcy reorganization and large non-cash costs are excluded.  
 Updated: 08/2017 Next Update: 12/2017

finansielle situation. Det ses i særlig grad på den europæiske del, hvor de i år 2011 havde en net profil på 0.3 milliarder Dollars. Herefter de får 5 års vækst og ender i 2016 med en net profit på 16.5 milliarder Dollars, dog har de haft et fald på 1.2 milliarder dollars til næste år (2017). Den stigende konkurrence skabte flere discount selskaber såsom Ryanair og Easyjet, hvilke påvirker de andre konkurrenter med henført til prisen, da lavere omkostninger i form af mindre på udgifter på personalelønninger, giver det muligheden til at tilbyde billigere billetpriser til kunderne samt gøre dem selv mere attraktive i forhold til deres konkurrenter (Wandrup 2017).

Finansdirektør hos Ryanair Neil Sorahan siger til Reuters:

*“Det er et konkurrencepræget marked. Billetterne kan falde med 7, 8 og måske helt op til 9 pct. Og der er et par selskaber, der ser ud til, at de er begyndt at have det svært.”* (Wandrup 2017).

Deres prisfald på markedet øger de andre virksomheders arrangement til at sænke prisen. Der øger også kundernes lyst til at rejse, og dermed skaber mere vækst for forretningen. Hvilket også ses på Net profitten for europæiske rejser idet der globalt har været en stigning på væksten. Disse prissænkninger og øget rivalisering gør at de forskellige selskaber skal omstrukturere dem selv således at de bliver konkurrencedygtige.

Det er et faktum at flyselskaber kræver mange penge til at kunne fungere sig optimalt og være bedst i forhold til de andre selskaber. Disse omkostninger indeholder blandt andet køb af fly, vedligeholdelsen af fly samt personale lønninger. I den nyere tid er selskaberne nu begyndt at kunne lease deres fly og gøre det billigere for dem selv, hvor et nystartet selskab ikke skal have en stor startkapital, det gør at indgangsbarriererne til et nyt selskab bliver mindre, dog er de stadig væsentligt højere end mange andre brancher. Det er dog ikke sikkert, at de vil kunne klare sig godt, men selve chancen for at der forekommer en ny virksomhed er der (Fly leasing 2017).

Ved at sænke prisen på billetten, øger luftselskaber attraktiviteten overfor kunderne, samtidig med at de gør det mindre attraktivt for nye at komme ind, dog er lufthavnens landingssted ofte i udkantsbyerne og ikke de kendte byer når der er tale om discount billetter. Ryanair var kendt for at lande i Luton i London, hvor man normalt plejede at tage til Heathrow eller Gatwick (Graubæk 2014).



**Truslen fra købere:** Købernes forhandlingsstyrke er det andet element i Porter's Five Forces. En stærk position over for kunderne fører til, at virksomheden kan optræde som prissætter og fastsætte de leverings- og betalingsbetingelser, der skaber størst mulig værdi for virksomheden.

Idet der er tale om luftselskaber, så er deres passagerer kunderne, hvor der er to forskellige typer af passagerer, den *forretningsrejsende kunder* og de *privat rejsende kunder*.

Ved privat kunde forstås som flyver i forbindelse med sin private tilværelse, f.eks. værende på ferie eller familiebesøg etc. For privatkunder er det typisk en større fokus på pris end andre parametre som ankomsttidspunktet eller flyselskabets serviceniveau. Dette gør at dette kundesegment vil vælge det selskab som udbyder den billigste billet. Forhandlingsstyrken hos privatkunden er stor, ikke fordi privatkunden kan presse prisen, men fordi udbuddet er stort og de kan let vælge en billigere billet. Samtidig har teknologien udvidet sig, hvor det er en del hjemmesider såsom Momondo.dk. Hvilket gør det nemmere for slutbrugeren, at få et overblik over de adskillige selskabers priser samt afgange.

Ved forretnings kunde forstås en person, som flyver i forbindelse med sit arbejde. Den forretningsrejsende har oftest et behov for at nå et møde på et bestemt tidspunkt samt serviceniveauet ville mange gange også være afgørende.

**Truslen fra leverandører:** Det femte element, som er den sidste element i Porter's Five Forces er leverandørernes forhandlingsstyrke. Jo større magt en leverandør har over for en køber, jo mere kan leverandøren selv bestemme omkring f.eks. pris og leveringsbetingelser. For eksempel er olieprisen en stærk trussel for virksomhederne. Sættes priserne på olie op, bliver det dyrere at flyve. De kan dermed være tvunget til at sætte priserne op og muligheden for et større tab af kunder, vil finde sted.

Herunder er der fire forskellige kategorier vi har vurderet er relevant at undersøge:

### **1. Flyproducenter.**

I forhold til den første kategori af Leverandører, så har vi selve fly producenterne. Der er ikke særlig mange virksomheder der står for direkte salg af Fly (Trefis Team 2016).

Igennem hele det 21 århundrede har der eksisteret en form for Duopol mellem Boeing og Airbus, da disse har siddet på næsten hele markedet for nye fly til passagerer.

Dette har gjort at de historisk set har haft ekstremt stor forhandlingskraft, og har haft tid til at opbygge et ry for sikkerhed og fly der fungerer.

Dog er der begyndt at komme konkurrence, der forsøger at bryde denne Duopol, her tales om Bombardier, med deres E2 fly, China's Commercial Aircraft Company, med deres Comac C919, og de russiske Irkut med deres MC-21.

Dette svækker til dels Boeing og Airbus' forhandlingskraft i og med at der nu begynder at være andre der har et seriøst alternativ til deres fly, disse har dog ikke samme ry bag dem, noget der potentielt kan have en stor indflydelse på hvem de forskellige luftfartsselskaber vælger at købe ind hos. Dog er fly producenternes handlekraft stadig relativ høj, da der stadig ikke er mange producenter på markedet. De bliver dog stadig svækket, i forhold til luftfartsselskaberne, af at luftfartsselskaberne kan lease fly, som de er begyndt på. Producenternes handlekraft bliver svækket yderligere af størrelse af de bestillinger som luftfartsselskaberne nogen gange kommer med (Ritzau 2012).

Det vil sige at der er få producenter, der skal kæmpe om ordre der kan være store, og løbe over flere år, deraf bliver konkurrence mellem flyproducenter relativ intens, og kan være med til at presse prisen på nye fly ned.

## **2. Fagforeninger**

Den anden leverandør er fagforeningerne som står bag personalet i flyselskaberne. Fagforeningerne har en del forhandlingskraft. Dette ligger blandt andet i at der er ikke særlig mange uddannede piloter i Danmark, og det er en relativ dyr uddannelse at tage (Undervisningsministeriet 2017). Da prisen ligger omkring en 600-800.000 Kroner som man skal betale for at tage selve uddannelsen. Stewardesser er også i Fagforeninger, dog har der været en del problemer for virksomhederne (Baumgarten I 2016). Da en af de større fagforeninger for stewardesserne splittede op, og den ene ikke har forhandlingsret, dette svækker deres forhandlingskraft. men overordnet set, så har fagforeninger en relativ stor forhandlingskraft da Luftfartsselskaberne ikke kan flyve såfremt at deres ansatte strejker, dette gælder udover stewardesser og Piloter.

For nogle af de større internationale flyselskaber har strejker kostet dem dyrt (Redaktionen 2012).

Dette kan også forekomme såfremt at fagforeningerne føler at deres medlemmer ikke bliver hørt.

## **3. Brændstof leverandører.**

Den Tredje Leverandør er Brændstof leverandører.

Det har været svært at finde præcis information omkring hvor mange leverandører af brændstof til fly der er, men søgninger viser at det ikke er et markedet med tusindvis af udbydere.

Dog kan Luftfartsselskaber vælge mellem forskellige leverandører uden større problemer i og med at det produkt de skal bruge fra brændstof leverandørerne ikke er et unikt produkt, men derimod blot et spørgsmål om hvem der skal levere brændstoffet til dem, derfor at deres brændstof leverandører relativ lav forhandlingsstyrke.

Samtidig forsøger nogle af de større flyselskaber at eksperimentere med at bruge andre typer brændstof som er billigere, hvilket igen svækker brændstofleverandør enes forhandlingsstyrke overfor de større luftfartsselskaber, men dog ikke overfor de mindre, som dem vi undersøger i dette projekt.

Deraf kan vi udlede at brændstofleverandørerne har en relativ svag forhandlingskraft overfor luftfartsselskaberne, men dog stadig større end luftfartsselskabernes kunder.

#### **4. Lufthavnene som har pladserne til flyene.**

Den fjerde leverandør som vi vil undersøge er lufthavnene i sig selv. Disse er leverandører af plads til selve flyene, hvor disse kan lette og lande. Der er et total af 14 lufthavne i Danmark (Google I 2017). Hvoraf nogle af disse er mere favorabelt placeret i forhold til. transport af folk end andre, der er 2 På Sjælland, 1 på Bornholm, 1 på Fyn, og resten er i Jylland. De forskellige lufthavne tilbyder noget som luftfartsselskaberne ikke har mulighed for at få fat i andre steder, nemlig et sted hvor at flyene kan lande, lette samt modtage og aftage passagerer. Dette stiller lufthavnene i en meget kraftig forhandlingsposition, da luftfartsselskaberne ikke bare kan finde et andet sted at lande deres fly. De har kun de 14 at vælge mellem her i Danmark. Nogle af disse værende potentielt værende mere egnet end andre.

Dette stiller lufthavnene i en meget kraftig forhandlingsposition, da luftfartsselskaberne ikke bare kan finde et andet sted at lande deres fly. De har kun de 14 at vælge mellem her i Danmark. Nogle af disse værende potentielt værende mere egnet end andre. Disse aftaler som lufthavnene har med luftfartsselskaberne omkring hvilke pladser som de forskellige selskaber har er også noget der styrker lufthavnenes stilling overfor luftfartsselskaberne, da lufthavnene ellers ville kunne sælge disse pladser til luftfartsselskabernes konkurrenter.

I udlandet står luftfartsselskaberne over for samme problem, de skal stadig lande et sted, og det skal være et sted deres potentielle passagerer gerne vil hen, hvilket gør at lufthavnene på slut destinationen har en relativ kraftig forhandlingskraft.

**Trusler fra substituerende produkter:** Det tredje element i Porter's Five Forces er konkurrence fra substituerende produkter. Substituerende produkter er produkter som kan/udfører den samme funktion. Kundernes behov for transport kan tilfredsstilles på flere forskellige måder. For eksempel ved at benytte de nye højhastighedstog (bus eller biller). Nogen mennesker er bange for at flyve, samt synes at højhastighedstogene er mere miljøvenlige end flyene. Dermed ser mange folk højhastighedstogene i samme status som flyene (Roadtalk 2015).

For en forretningsrejsende så ville substituerende produkter kunne være videokonferencer, Skype opkald eller deslige. Da disse tillader den forretningsorienterede rejsende at være frisk når der skal holde konference.

Luftfartsselskabernes styrke i forhold til de substituerende produkter ligger i at flyet er det hurtigste transportmiddel med en stor margin. Derigennem er der en pris for at skifte fra det ene produkt til det andet, både i forhold til tid og penge. Det kan eksempelvis være dyrere at tage toget fra Kastrup/Hovedbanegården til Hamburg. Toget tager det 4 timer og 40 minutter, og koster 446 kroner med fly tager 50 minutter, og koster 794 kroner, deraf kan vi se at der er en moderat trussel fra de substituerende produkter, men dog har luftfartsselskaberne noget som de andre produkter ikke har. Dette værende en blanding mellem fysisk tilstedeværende og tid (Google 2017).

Baseret på de fem dele af Porter's Five Forces kan vi vurdere at branchen er et markedet, der historisk set har haft få nytilkomne, men i nyere tid har fået flere. En del af disse værende Discount selskaber, som har været med til at gøre konkurrencen mere intens.

Discount Selskaberne har forsøgt at konkurrere på pris, mens andre har fokuseret mere på Service og deslige. En situation der kun er blevet gjort mere presset i og med at indgangsbarriererne er blevet gjort mindre i form af muligheden for at lease fly fremfor at skulle købe fly.

Vi kan se hvordan at forskellige typer af kunder har forskellige behov, og dermed også forskellige præferencer i forhold til, hvad de vil foretrække at flyve med.

Samtidig har vi set hvordan at denne forskel også leder til en forskel i hvad der er potentielt substituerende produkt, og deraf kan se hvordan at flybranchen har været nødt til at diversificere sig

mere end den har været nødsaget til førhen.

Samtidig kan det ses hvordan at luftfartsselskaberne er kommet i en bedre forhandlingssituation i forhold til. Deres fly leverandører end de hidtil har været, hvilket styrker deres position, men samtidig er en del af grunden til denne styrkede position, at man nu kan lease fly, også hvad der ligger til grund for at ny tilkommer har nemmere ved at komme ind på markedet, og dermed stille flyselskaber i en mere presset situation end før.

I forhold til lufthavnene så står luftfartsselskaberne i den situation at lufthavnene ville kunne sælge deres pladser til andre luftfartsselskabers fly, og dermed ville de enkelte luftfartsselskaber ikke have de samme pladser i lufthavnene, hvilket ville svække deres konkurrenceevne væsentligt. Deraf kan det udledes at lufthavnen har en relativ stor forhandlingskraft overfor luftfartsselskaberne.

I forhold til fagforeningerne så har det været synligt hvordan at strejker har potentialet til at kunne skade virksomhederne til en stor grad, og deraf har de forskellige fagforeninger en yderst stor forhandlingskraft i forhold til luftfartsselskaberne. Branchen er også truet af de substituerende produkter, dog kan disse produkter ikke tilbyde de præcis samme ting som luftfartsselskaberne kan.

### Delkonklusion

Ud fra analysen kan man konstatere at luftfartsindustrien i Skandinavien, er som helhed karakteriseret som havende en stor leverandør styrke. Der er tendens til duopol på dette marked, hvilket kun består af Airbus og Boeing, som er de eneste store flyproducenter, hvilket gør leverandørernes forhandlingsstyrke meget stærk.

Branchen er generelt præget af intens priskonkurrence mellem konkurrenter på markedet, der kommer relativt let nye konkurrenter til i forhold til tidligere. Kunderne er ikke tilbageholdende med at skifte leverandør, og de gør det i et stort antal hovedsageligt afhængigt af pris, kunderne kan også bruge substituerende produkter i nogle situationer, og sidst er leverandørernes forhandlingsstyrke høj. Behovet for hurtige internationale rejser betyder, at andre former for transport ikke længere udgør en trussel for luftfartsindustrien. Derimod kan den teknologiske udvikling være en trussel i form af videokonferencer, som bliver mere udbredt, og dermed gør flyreisen overflødig i visse tilfælde. Disse faktorer tilsammen tegner et billede af en branche med lav rentabilitet.

## Porter's Generiske Strategier

### Scandinavian Airlines

En konkurrencestrategi er en overordnet strategi, der skal sikre virksomheden de største mulige konkurrencemæssige fordele i forhold til konkurrenterne. Porter's konkurrencestrategier betegnes også som generiske strategier. Det vigtigste budskab i modellen er at det ikke er muligt at vælge alle strategierne på en gang, der må foretages et valg, ellers bliver virksomheden "stuck in the middle".

Figur 3		Konkurrencemæssig fordel	
		Lave omkostninger	Unikt produkt
Marked	Stor andel af totalmarked	Omkostningsleder	Differentiering
	Lille andel af totalmarked	Omkostningsfokus	Fokuseret differentiering

Michael Porter's "Generiske Strategier" er en teori, som virksomheder anvender, med henblik at overvinde konkurrenceparten på markedet eller når de vil penetrere et andet markedet.

Scandinavian Airlines er en virksomhed der tilbyder flere ydelser, de har både billetter som kan købes af lavpris søgende, og forretningsrejsende, som søger en lidt mere luksuriøs rejse. Idet Porter's Generiske Strategier tager udgangspunkt i fire forskellige typer af strategier en virksomhed kan anvende:

- Omkostningsleder
- Omkostningsfokus
- Differentiering
- Fokuseret Differentiation

Der er fokus på to elementer i Scandinavian Airlines' salg, det ene er at de prøver at få en større kundekreds ved at give en samlet pakkepris så kunderne ikke skal betale yderligere, og dermed gøre det lettere for kunderne at købe flybilletter. Dette ses ifølge Scandinavian Airlines' topchef, Rickard Gustafson som fortæller Buisness.dk:

*“»Vi må forholde os til, hvad kunderne vil betale. Det er kunderne, der styrer det i sidste ende,«  
uddyber han.” (Ritzau 2016)*

Det andet element er serviceniveauet de ofte anvender til at tiltrække deres kunder med, for det meste er det de forretningsrejsende som gerne vil betale mere for en vel serviceret rejse i modsætningen til de privatrejsende der søger lavpris.

*“Vi tilbyder en række elementer til en samlet pris. Mange af vores konkurrenter får folk ind i butikken til en lav pris, men kunderne ender med at betale en højere pris på grund af kostbare tilvalg som for eksempel bagage.” (Ritzau 2016).*

Ud fra de to ovennævnte elementer prøver Scandinavian Airlines at være et selskab hvor service prioriteres højt, hvilket resulterer i at de anvender en *“Differentieringsstrategi”*, som betyder at de værdsætter service og kvalitet men somme tider prøver de at tilpasse prisen i forhold til det øvrige markedet, dermed prøver de også at anvende *”Omkostningsleder”*, dog er det væsentlig sværere idet de har et vis service niveau, de gerne vil overholde.

Deres anvendelse af denne strategier medfølger også risiko, og i deres tilfælde er det en udfordring om de kan holde deres omkostninger nede, og dermed skabe vækst. Konkurrencen er hård og dermed er den største faktor for at tiltrække kunderne prislefaktoren. Idet de også er kendte for at være et selskab med lidt højere serviceniveau, kan det være problematisk for deres kunder med et lavt pris forestilling, at de har priser i den lidt dyrere ende.

### Norwegian Air Shuttle

Norwegian Air Shuttle er kendt for at være et lavprisselskab. De tilbyder billigere rejser, dog med en lavere service i forhold til Scandinavian Airlines, hvilket gør virksomheden attraktiv på konkurrencemarkedet. Norwegian Air Shuttle har fået priser samt anerkendelser for at være prisbevidste, serviceorienterede samt miljøvenlige. De har vandt priser i 2017 såsom:

*“Verdens bedste lavprisselskab med langdistanceruter, [Skytrax World Airline Awards](#) og Det bedste lavprisselskab i Europa, [Skytrax World Airline Awards](#)” (Norwegian Air Shuttle 2017)*

Dette sætter Norwegian Air Shuttle efter denne strategi, "Omkostningsleder" – da de tilbyder lave priser. Det er igen på baggrund af at de prøver at have lave priser for deres forbrugere, men samtidig prøver de at have et serviceniveau. Scandinavian Airlines har dog til modsætning et større servicebrand image eftersom de har været der på markedet i over 70 år og skabt et navn på baggrund af deres service (Kanberg 2016). Norwegian Air Shuttles måde at penetrerer markedet på, er igennem prisnedsættelse og dermed lokke kunderne. Det sætter igen de samme risici op for Norwegian Air Shuttle som det gjorde for Scandinavian Airlines, hvilket er at holde omkostningerne lave. Lønninger og fly reparationer mv. er omkostninger et flyselskab skal imødekomme, dog kan det være svært med den valgte strategi. Der er parametre i denne branche der i det nyere tid har meget at sige, det er prisen på billetterne, og omkostninger for selskabet. Hvis disse to parametre kan kontrolleres, vil man kunne nå langt. Måske bør selskaberne prøve at differentiere dem selv, hvilket Scandinavian Airlines prøver meget på, som Scandinavian Airlines' topchef, Rickard Gustafson også prøver at bevise (Ritzau 2016). En fordel i forhold til omkostningerne er at de fleste salg af billetter sker gennem internettet, og dette formindsker nogle af omkostningerne idet, man ikke behøver et billetkontor, og personalelønninger for medarbejderne på arbejdspladsen.

### Delkonklusion

I forhold til de to virksomheder Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle, så anvender de ifølge Porter's Generiske Strategier, "Omkostningsleder" og "Differentiering", hvilket vil sige at Norwegian Air Shuttle fokusere på at være et lavprisselskab og sommetider prøver at vedligeholde et serviceniveau som afviger fra de andre lavprisselskaber så som Ryanair, mens Scandinavian Airlines prøver at være et selskab der laver pakketilbud og dermed gøre det lettere for kunderne samt prioritere de deres service langt højere end de andre lavprisselskab. Den eneste udfordring i forhold til fremskridt i profitoptimering er at, de skal holde øje med lave omkostninger for selskabet og stadig holde en kvalitet for deres produkt. Det er svært at have begge i fokus når de er i konkurrence med andre store lavprisselskaber.



## Komparative analyse

### Finans

For at kunne finde ud af hvad Future Value og Present Value af virksomhedens indkomst og investeringer er bruger vi en Discounted Cash Flow Analyse, hvorigennem vi kan justere værdien til at se hvad alle værdierne værd på nuværende tidspunkt.

For at kunne finde Future Value, mere specifikt hvad tingene er værd i 2017 Present Value er der en række variabler vi først skal kende.

$$PV = \frac{C_1}{(1+r)^n} \qquad FV = PV \times (1+r)^n$$

$$\begin{array}{ll} C_1 = \text{Cash Flow at period 1} & PV = \text{Present Value} \\ r = \text{rate of return} & r = \text{rate of return} \\ n = \text{number of periods} & n = \text{number of periods} \end{array}$$

Cash Flows i dette tilfælde værende års resultaterne og mængden af kapital der er postet i Investeringer.

N værende antal år der er mellem året tallene er fra og 2017.

R derimod på nuværende tidspunkt ukendt, for at komme frem til dette vil der blive benyttet WACC. mere specifikt Weighted Average Cost of Capital

Dette vil blive beregnet separat for hver af virksomhederne, for hvert af årene, så det er muligt at justere med den korrekte værdi.

$$WACC = (E/V) \times R_E + (D/V) \times R_D \times (1 - T_C) \quad (\text{Hillier 2017:358})$$

For at kunne beregne dette skal der bruges Egenkapital(Equity), Total gæld(debt) og den totale værdi (Equity+Debt).

Vi anvender Return on Equity(Re) og Return on Debt(Rd), samt virksomhedsskatten (Corporate Tax) (Tc) fra de to lande for hver af de fem år.

Egenkapital, Gæld og Virksomhedsskat.

<b>Norwegian Air Shuttle<sup>1</sup></b>	<b>Equity</b>	<b>Debt</b>	<b>Long Term Debt</b>	<b>Corporate Tax (Trading Economics 2017)</b>
2016	3077,24	25622,39	15430,28	25%
2015	2253,64	21788,29	13631,19	27%
2014	1602,27	15654,55	8482,11	27%
2013	2089,87	9129,81	5113,51	28%
2012	1839,69	7218,79	3537,08	28%

Regnskabstallene for Norwegian Air Shuttle er korrigeret til dansk valuta baseret på valutakursen d. 7. december 2017. Kursens daværende værdi estimering 0,76DDK til 1NOK.

<b>Scandinavian Airlines<sup>2</sup></b>	<b>Equity</b>	<b>Debt</b>	<b>Long Term Debt</b>	<b>Corporate Tax (Trading Economics I 2017)</b>
2016	4519,5	19296	7366,5	22%
2015	4754,25	17945,25	7706,25	22%
2014	3680,25	18313,5	7788	22%
2013	2419,5	17690,25	7629,75	22%
2012	8367	19198,5	9083,25	26.3%

Det er relevant at notere at Scandinavian Airlines skiftede bogførings princip i forhold til, hvordan de beregner Equity, mere specifikt i hvordan at de overfører Retained Earnings. (Dette ses i at det i

<sup>1</sup> (talene fra 2016-2015 findes i Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2015-2016 side 24)  
(talene fra 2014-2013 findes i Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2013-2013 side 26)  
(talene fra 2012 findes i Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2012-2011 side 18)

<sup>2</sup> (talene fra 2016-2015 findes i Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2015-2016 side 60)  
(talene fra 2014-2013 findes i Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2013-2013 side 29)  
(talene fra 2012 findes i Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2012-2011 side 45)

Martin Nystrup Kallesen 54767  
Nana Wiaberg Boesen 57845  
Ravi Pal Singh 57848

Gruppe nr. V1725103483

19. december 2017

RUC

Antal anslag: 121.673

forhold til 2013 oktober 31 skifter fra at være 4366,25MDDK der står i retained earnings til - 2632,5MDDK når man kigger i 2014-2013 regnskabet).

Regnskabstallene for Scandinavian Airlines er korrigeret til dansk valuta baseret på værdiestimeringen d. 7. december 2017. Kursens daværende værdi estimering 0,75DDK til 1SEK.

### Return on Equity

For at finde ud af hvad Return on Equity er benyttes formlen:

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{Net income}}{\text{Total equity}} \quad (\text{Hillier 2017:53})$$

År	Scandinavian Airlines netto indkomst <sup>3</sup>	Scandinavian Airlines Total Equity	Norwegian Air Shuttle netto indkomst <sup>4</sup>	Norwegian Air Shuttle Total Equity
2016	990,75	4519,5	862,59	3077,24
2015	717	4754,25	187,08	2253,64
2014	-539,25	3680,25	-813,02	1602,27
2013	1018,5	2419,5	244,39	2089,87
2012	738,75	8367	347,05	1839,69

Efter at applikere formlen for Return on Equity kan det beregnes at:

År	Scandinavian Airlines Re Calculation	Scandinavian Airlines Return on Equity	Norwegian Air Shuttle Re Calculation	Norwegian Air Shuttle Return on Equity
2016	990,75/4519,5	21,9%	862,59/3077,24	28,0%
2015	717/4754,25	15,1%	187,08/2253,64	8,3%
2014	-539,25/3680,25	-14,7%	-813,02/1602,27	-50,7%
2013	1018,5/2419,5	42,1%	244,39/2089,87	11,7%
2012	738,75/8367	8,8%	347,05/1839,69	18,86%

<sup>3</sup> (talene fra 2016-2015 findes i Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2015-2016 side 60)  
(talene fra 2014-2013 findes i Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2013-2013 side 3)  
(talene fra 2012 findes i Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2012-2011 side 3)

<sup>4</sup> (talene fra 2016-2015 findes i Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2015-2016 side 24)  
(talene fra 2014-2013 findes i Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2013-2013 side 26)  
(talene fra 2012 findes i Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2012-2011 side 16)

### *Return on Debt*

Beregning af Return on Debt:

Det er flere metoder til at beregne return on debt: Beregn virksomhedens betaværdier og efterfølgende anvende security market line for at finde den krævede return on debt.

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] \times \beta_i$$

En simpel metode for at beregne *return on debt* er dog, at anvende denne formel:

$$\text{Return on Debt} = \frac{\text{net income}}{\text{long term debt}}$$

Denne metode vil blive benyttet i dette projekt. Da vi søger at undersøge profitoptimering, hvor det er relevant at se på den langfristede gæld frem for den kortsigtede.

År	Scandinavian Airlines Rd Calculation	Scandinavian Airlines Return on Debt	Norwegian Air Shuttle Rd Calculation	Norwegian Air Shuttle Return on Debt
2016	990,75/7366,5	13,4%	862,59/15430,28	5,6
2015	717/7706,25	9,3%	187,08/13631,19	1,4%
2014	-539,25/7788	-6,9%	-813,02/8482,11	-9,6%
2013	1018,5/7629,75	13,35%	244,39/5113,51	4,8%
2012	738,75/9083,25	8,13%	347,05/3537,08	9,8%

### Weighted Average Cost of Capital(WACC)

Udfra de beregnede variable værdier, beregnes WACC i perioden 2012-2016 for begge virksomheder, ved hjælp af nedenstående formel.

$$WACC = (E/V) \times R_E + (D/V) \times R_D \times (1 - T_C)$$

#### Norwegian Air Shuttle:

År	Equity	Total Value	Debt	Re	Rd	Corporate Tax
2016	3077,24	22373,24	19296	28,0%	5,6%	25%
2015	2253,64	20198,89	17945,25	8,3%	1,4%	27%
2014	1602,27	19915,77	18313,5	-50,7%	-9,6%	27%
2013	2089,87	19780,12	17690,25	11,7%	4,8%	28%
2012	1839,69	21038,19	19198,5	18,86%	9,8%	28%

Med de ovenstående tal indsættes i WACC formlen, kan vi beregne hvad WACC er for Norwegian Air Shuttle i den femårig periode.

År	WACC Calculation	WACC
2016	$(3077,24/22373,24) \times 28,00\% + (19296/22373,24) \times 5,60\% \times (1 - 25\%)$	7,473%
2015	$(2253,64/20198,89) \times 8,30\% + (17945,25/20198,89) \times 1,40\% \times (1 - 27\%)$	1,834%
2014	$(1602,27/19915,77) \times -50,70\% + (18313,5/19915,77) \times -9,60\% \times (1,27\%)$	-10,523%
2013	$(2089,87/19780,12) \times 11,70\% + (17690,25/19780,12) \times 4,80\% \times (1 - 28\%)$	4,327%
2012	$(1839,69/21038,19) \times 18,86\% + (19198,5/21038,19) \times 9,80\% \times (1 - 28\%)$	8,088%

**Scandinavian Airlines:**

År	Equity	Total Value	Debt	Re	Rd	Corporate Tax
2016	4519,5	23815,5	19296	21,9%	13,4%	22%
2015	4754,25	22699,5	17945,25	15,1%	9,3%	22%
2014	3680,25	21993,75	18313,5	-14,7%	-6,9%	22%
2013	2419,5	20109,75	17690,25	42,1%	13,35%	22%
2012	8367	27565,5	19198,5	8,8%	8,13%	26,3%

Med de ovenstående tal indsættes i WACC formelen, kan vi beregne hvad WACC er for Scandinavian Airlines i den femårig periode.

År	WACC Calculation	WACC
2016	$(4519,5/19296)*21,90\%+(19296/23815,5)*13,40\%*(1-22\%)$	12,625%
2015	$(4754,25/17945,25)*15,10\%+(17945,25/22699,5)*9,30\%*(1-22\%)$	8,897%
2014	$(3680,25/18313,5)*-14,70\%+(18313,5/21993,75)*-6,90\%*(1-22\%)$	-6,941%
2013	$(2419,5/17690,25)*42,10\%+(17690,25/20109,75)*13,35\%*(1-22\%)$	14,225%
2012	$(8367/19198,5)*8,80\%+(19198,5/27565,5)*8,13\%*(1-26,30\%)$	6,844%

Ud fra vores beregninger vises en total vækst i WACC over den femårige periode på 11,20% hos Norwegian Air Shuttle og 35,65% hos Scandinavian Airlines, eller 2,240% årligt hos Norwegian Air Shuttle og 7,130% hos Scandinavian Airlines.

Deraf er alle variabler der skal benyttes for at kunne beregne Present Value, og derigennem Future value identificeret.

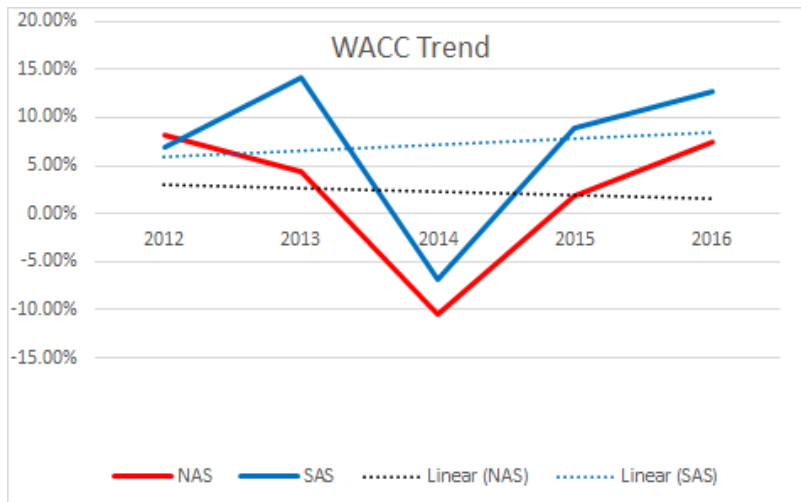
Et element der træder frem på WACC trend grafen er

Norwegians negativ udvikling i forhold til værdien af WACC.

Den ovenstående graf viser en større negativ udvikling, dette

vurderer vi dog til at være en påvirkning fra finanskrisen.

Da WACC er identificeret kan dette benyttes til at beregne Present value af de forskellige regnskabstal, dermed bliver det også muligt at beregne Future Value af disse.





### *Justerede Værdier*

For at kunne sammenligne investere inddrages disse regnskabstal, sorteret for at skabe et overblik.

Norwegian Air Shuttle investeringer, baseret Cashflow:

År	Prepayme nts aircraft purchase	Purchase of tangible assets	Purchase of intangible assets	Payment to associated company	Earnings from Sales of investments	Total
2016 <sup>5</sup>	-2640,860	-3439,620	-23,589	-50,882	1205,517	-4949,434
2015 <sup>6</sup>	-2385,463	-1537,442	-34,721	-	13,870	-3943,756
2014 <sup>7</sup>	-1825,829	-1960,875	-24,103	-1,056	64,009	-3747,824
2013 <sup>8</sup>	-1109,849	-412,800	-32,238	-	-62,265	-1617,152
2012 <sup>9</sup>	-1621,962	-436,458	-42,485	-0,850	-	-2101,755

Scandinavian Airlines investeringer baseret cash flow:

År	Aircraft	Spare parts	Buildings, equipment and investment in progress	Shares and participati ons, intangible assets, etc.	Prepayme nts for flight equipment	Acquisition of subsidiaries	Total
2016	-3293,25	-18,75	-253,5	-130,5	-774	-	-4470
2015	-2054,25	-11,25	-244,5	-126	-748,5	-45	-3229,5
2014 <sup>10</sup>	-381,75	-24	-142,5	-141,75	-379,5	-515,25	-1584,75
2013 <sup>11</sup>	-793,5	-192,75	-215,25	-133,5	-72,75	-	-1407,75
2012 <sup>12</sup>	-401,25	-101,25	-255	-197,25	-	-991,5	-1946,25

<sup>5</sup> Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2013-2014 side 26

<sup>6</sup> Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2013-2014 side 26

<sup>7</sup> Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2013-2014 side 28

<sup>8</sup> Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2013-2014 side 28

<sup>9</sup> Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2011-2012 side 20

<sup>10</sup> Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2013-2014 side 31

<sup>11</sup> Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2013-2014 side 31

<sup>12</sup> Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2013-2014 side 47

Tallene der skal benyttes er identificeret, og derved muliggøres det, at analysere de specifikke tal vi undersøger: de totale Investeringer for begge virksomheder, såvel som deres nettoindkomst, og deres omsætning.

År	Norwegia n Air Shuttle WACC	Norwegia n Air Shuttle Total Investing	Norwegian Air Shuttle net indkomst	Scandinavi an Airlines WACC	Scandinavi an Airlines Total Investing	Scandinavi an Airlines net indkomst
2016	7,473%	-4949,434	862,59	12,625%	-4470	990,75
2015	1,834%	-3943,756	187,08	8,897%	-3229,5	717
2014	-10,523%	-3747,824	-813,02	-6,941%	-1584,75	-539,25
2013	4,327%	-1617,152	244,39	14,225%	-1407,75	1018,5
2012	8,088%	-2101,755	347,05	6,844%	-1946,25	738,75

Som nævnt i starten af denne analyse, er vi interesseret i at beregne, hvad Present Value af dette reelt er, så vi har en bedre ide om, hvad det svarer til at virksomhederne hver især har brugt og tjent. Som nævnt tidligere, så er Formlen for, at beregne Present Value her ved siden af er Formlen for Future Value.

$$PV = \frac{C_1}{(1+r)^n} \qquad FV = PV \times (1+r)^n$$

$$C_1 = \text{Cash Flow at period 1} \quad PV = \text{Present Value}$$

$$r = \text{rate of return} \qquad r = \text{rate of return}$$

$$n = \text{number of periods} \qquad n = \text{number of periods}$$

Vores r i dette tilfælde værende WACC

I forhold til Norwegian Air Shuttle kan vi så starte med at justere værdien af deres Investeringer, efterfulgt af deres Indtægt.

C= Investeringer for hvert af årene.

Her justeres alle Investeringer og Net Indkomster frem til deres 2017 værdi. Dette betyder at deres PV er lig med det tal der står under Net Indkomst/Investeringer.

År	Norwegian Air Shuttle Total Investing	Actual Worth 2017
2016	-4949,434*(1+7,473%)	-5319,305203
2015	-3943,756*(1+1,834%)*(1+7,473%)	-4316,206479
2014	-3747,824*(1+-10,523%)*(1+1,834%)*(1+7,473%)	-3670,141238
2013	-1617,152*(1+4,327%)*(1+-10,523%)*(1+1,834%)*(1+7,473%)	-1652,156376
2012	-2101,755*(1+8,088%)*(1+4,327%)*(1+-10,523%)*(1+1,834%)*(1+7,473%)	-2320,918439

År	Norwegian Air Shuttle nettoindkomst	Actual Worth 2017
2016	862,59*(1+7,473%)	927,0513507
2015	187,08*(1+1,834%)*(1+7,473%)	204,7479378
2014	-813,02*(1+-10,523%)*(1+1,834%)*(1+7,473%)	-796,1681843
2013	244,39*(1+4,327%)*(1+-10,523%)*(1+1,834%)*(1+7,473%)	249,679991
2012	347,05*(1+8,088%)*(1+4,327%)*(1+-10,523%)*(1+1,834%)*(1+7,473%)	383,2391236

År	Scandinavian Airlines Total Investing	Actual Worth 2017
2016	-4470*(1+12,625%)	-5034,3375
2015	-3229,5*(1+8,897%)*(1+12,625%)	-3960,828228
2014	-1584,75*(1-6,941%)*(1+8,897%)*(1+12,625%)	-1808,713838
2013	-1407,75*(1+14,225%)*(1-6,941%)*(1+8,897%)*(1+12,625%)	-1835,252412
2012	-1946,25*(1+6,844%)*(1+14,225%)*(1-6,941%)*(1+8,897%)*(1+12,625%)	-2710,934546

År	Scandinavian Airlines net indkomst	Actual Worth 2017
2016	990,75*(1+12,625%)	1115,832188
2015	717*(1+8,897%)*(1+12,625%)	879,3664156
2014	-539,25*(1-6,941%)*(1+8,897%)*(1+12,625%)	-615,4591811
2013	1018,5*(1+14,225%)*(1-6,941%)*(1+8,897%)*(1+12,625%)	1327,795832
2012	738,75*(1+6,844%)*(1+14,225%)*(1-6,941%)*(1+8,897%)*(1+12,625%)	1029,005984

Vi kan heraf se uddrag af den reelle værdi, baseret på tidsværdien af penge, viser at Norwegian Air Shuttle reelle Net indkomst har været svingende med det højeste resultat værende 927,0513507 MDKK i 2016, og det laveste værende -796,1681843MDKK i 2014. Deraf kan vi se at der er en stor ustabilitet i Deres Reelle Indkomst.

Hvor når vi kigger på Scandinavian Airlines så ser vi at deres højeste ligger tilbage i 2013, hvor deres reelle net indkomst var 1327,795832 MDDK, og deres laveste, også i 2014, var -615,4591811MDKK.

Udover disse tal, er det relevant også at se virksomhedernes omsætning i forhold til deres net indkomst.

År	Scandinavian Airlines Omsætning	Scandinavian Airlines net indkomst	Net indkomst som procent af Omsætning	Norwegian Air Shuttle omsætning	Norwegian Air Shuttle Net Indkomst	Net indkomst som procent af Omsætning
2016	29594,25	990,75	3,348%	19801	862,59	4,356%
2015	29737,5	717	2,411%	17093	187,08	1,094%
2014	28504,5	-539,25	-1,893%	14850	-813,02	-5,475%
2013	31636,5	1018,5	3,219%	11840	244,39	2,064%
2012	26989,5	738,75	2,737%	9772	347,05	3,551%

Ved at lægge Net indkomst som procent af Omsætning sammen og dividere med de fem år kan vi så se hvad deres Gennemsnitlig Net indkomst/Omsætning reelt har været.

### Scandinavian Airlines:

$$3,348\% + 2,411\% - 1,893\% + 3,219\% + 2,737\% = 9,822\%$$

$$9,822\% / 5 = 1,9644\%$$

### Norwegian Air Shuttle:

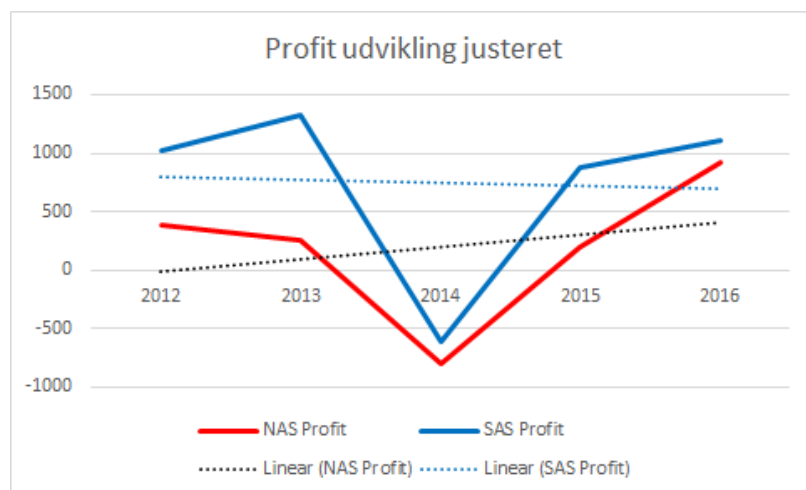
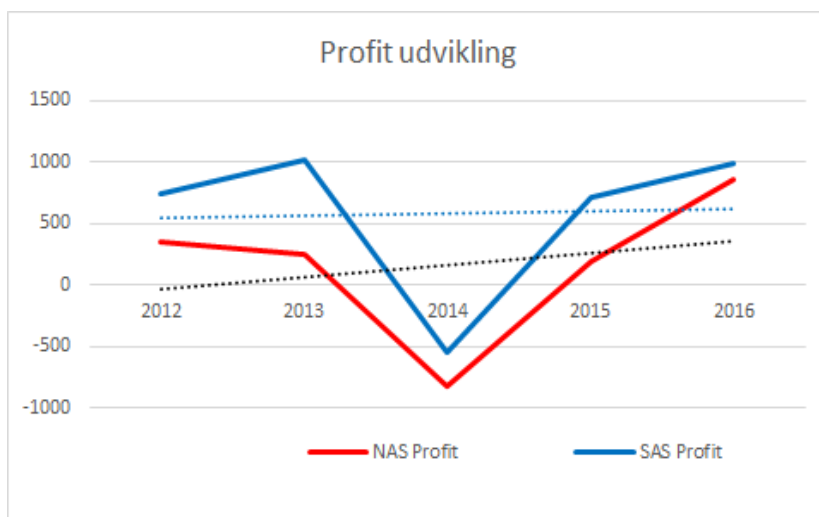
$$4,356\% + 1,094\% - 5,475\% + 2,064\% + 3,551\% = 5,59\%$$

$$5,59\% / 5 = 1,118\%$$

Scandinavian Airlines tjener teknisk set, mere hvad angår gennemsnitligt pr. år i forhold til deres omsætning krone for krone. Dog kan vi se, pr. denne graf over profit udvikling:

At Scandinavian Airlines generelt har ligget højere i deres profit, men haft en relativ stabil, men langsom opadgående tendens, i forhold til deres profit udvikling. Norwegian Air Shuttle derimod fremviser en tendens der vokser, væsentligt, hurtigere end Scandinavian Airlines.

Dog er dette før man har taget



højde for, hvad den justeret værdi for virksomhederne er. får når man tager højde for de justerede værdier ser billedet anderledes ud.

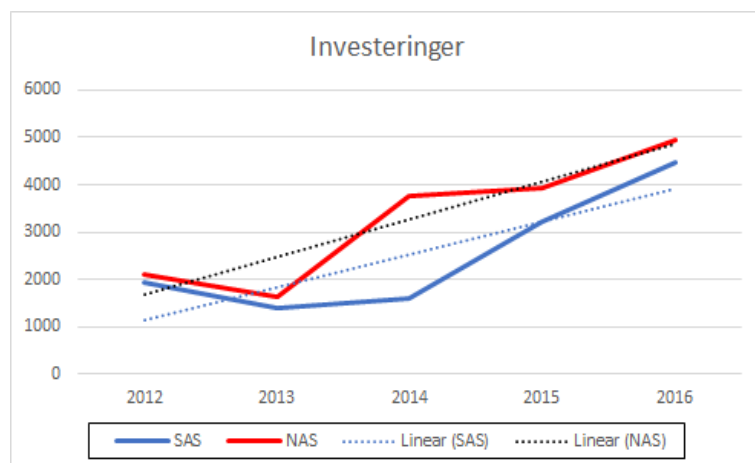
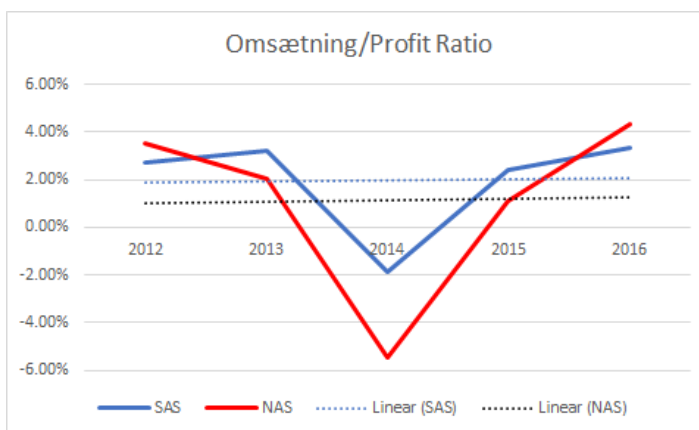
Her kan vi se at når man tager højde for den udvikling som penge er værd, dens time value of money,

så viser Scandinavian Airlines en tendens til at tjene mindre som tiden går, hvorimod viser Norwegian Air Shuttle at de tjener mere over tid.

Men i forhold til omsætning og profit hos begge virksomheder kan vi se:

Norwegian Air Shuttle er over de sidste fem år haft en højere stigning i, hvor stor en del af deres omsætning af deres net indkomst er i forhold til udviklingen hos Scandinavian Airlines.

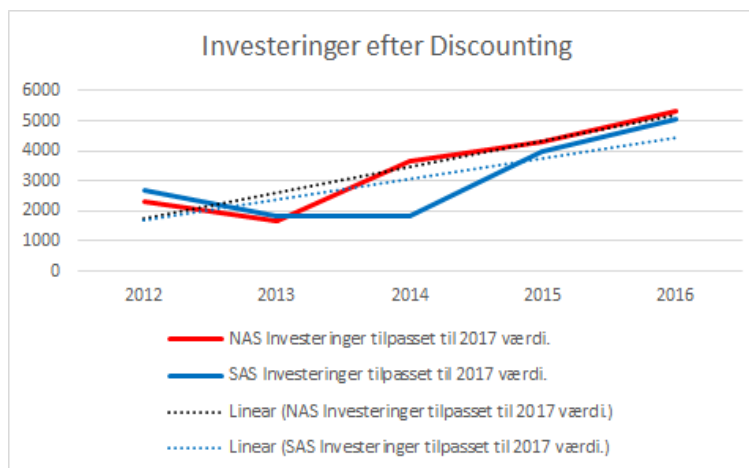
I forhold til sammenhængen mellem investeringer og profitoptimering kan vi vurdere at denne udvikling peger i samme retning som sammenhængen mellem, hvor meget der bliver investeret.



Af grafen fremgår det at Norwegian Air Shuttle investerer mere end Scandinavian Airlines, dette er på trods af størrelsen, når man tager udgangspunkt i procentmæssig udvikling. Det ville havde været en anden historie havde vi taget udgangspunkt i det beløb virksomhederne investeringer, hvert år.

Når vi tager højde for deres investerings nutidige værdi i forhold til dengang kommer vores graf til at se anderledes ud:

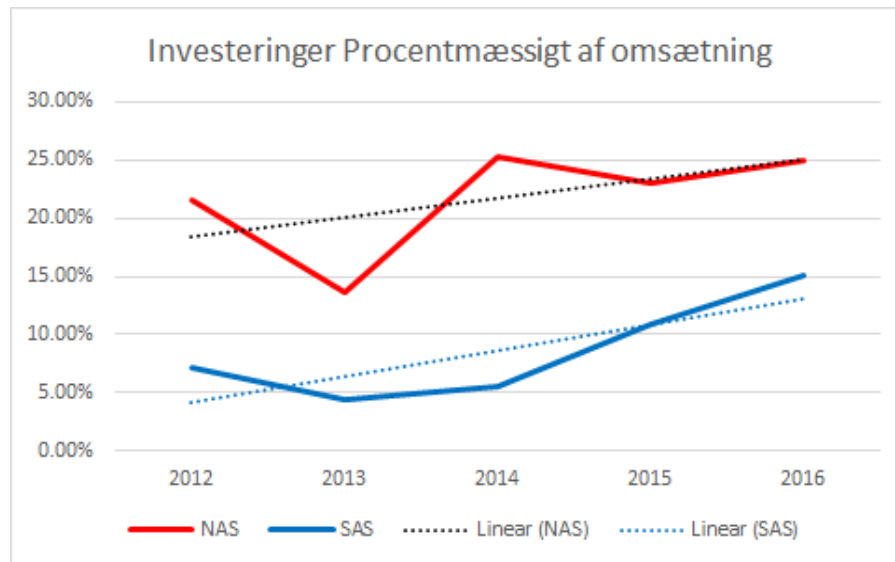
Dog har Norwegian Air Shuttle stadig investere mere end Scandinavian Airlines. Om end Beløbene ligger væsentligt tættere end de gjorde før. Deraf kan vi se, hvordan at efter værdien af pengene bliver rettet op til nutidig værdi, har Norwegian Air Shuttle stadig investeret mere, på trods



af Scandinavian Airlines højere Discount Rate. Samtidig viser Norwegian Air Shuttle en trend over de forskellige grafer, der fortæller at de investerer mere i forhold til Scandinavian Airlines, både før og efter værdien af investeringer bliver justeret til nutidsværdi.

År	Norwegian Air Shuttle Omsætning	Norwegian Air Shuttle Investering	Ratio mellem omsætning og investering	Scandinavian Airlines Omsætning	Scandinavian Airlines Investering	Ratio mellem omsætning og investering
2016	19801	4949,434	24,996%	29594,25	4470	15,104%
2015	17093	3943,756	23,072%	29737,5	3229,5	10,860%
2014	14850	3747,824	25,238%	28504,5	1584,75	5,560%
2013	11840	1617,152	13,658%	31636,5	1407,75	4,450%
2012	9772	2101,755	21,508%	26989,5	1946,25	7,211%

Derigennem får vi denne graf:



Hvor det fremstår, at den relativt tætte forskel i mængde af penge, der bliver brugt på investeringer er væsentlig større når der kigges på hvor stor en del af omsætningen, der bliver brugt.

Fra denne graf kan det dog også læses, at Scandinavian Airlines viser en trend i,

hvor en del af omsætningen, der bliver benyttet på investeringer vokser væsentligt hurtigere end den gør hos Norwegian Air Shuttle.

## Delkonklusion

### *Profit Udvikling*

I forhold til profitudviklingen kan vi se at Scandinavian Airlines ligger på et højere niveau til at starte med, og forøger dette niveau, hvorimod at Norwegian Air Shuttle starter med et lavere niveau af indkomst, men deres udviklingen i deres vækst stiger væsentligt hurtigere end Scandinavian Airlines.

### *Profit Udvikling justeret*

Når vi tager højde for tidsværdien af time, så ser vi hvordan at Scandinavian Airlines tendens viser en nedadgående retning der er væsentlig kraftigere end dens ellers lave udvikling.

Hvis man kigger på Norwegian Air Shuttle, så kan man se at deres Profit udvikling er næsten upåvirket af justeringen.

### *Omsætning/profit*

Scandinavian Airlines tjener mere procentmæssigt af sin profit end Norwegian Air Shuttle, Men Norwegian Air Shuttles trend i forhold til vokser hurtigere end Scandinavian Airlines'.

### *Future Value:*

Scandinavian Airlines reelle værdi af penge vokser hurtigere, over den femårige periode, med 35.65%, i forhold til Norwegian Air Shuttles 11,20%.

### *Investeringer:*

Uden at tage højde for størrelsesforskellen investere Norwegian Air Shuttle flere penge end Scandinavian Airlines, deres trends viser at forskellen mellem de to virksomheders investering/Omsætnings ratio er stadig stigende som tiden går.

Samtidig er der en væsentlig forskel mellem mængden, der bliver investeret i investeringer mellem de to virksomheder.

### *Investeringer: Justeret*

Såfremt man kigger på investeringerne efter justering til nutidig værdi (2017) viser graferne stadig i den samme retning, om end billedet ser anderledes ud, værdien af pengesummen de to virksomheder benytter til investeringer ligger nu langt tættere. I 2012-2013 ligger Scandinavian



Airlines over Norwegian Air Shuttle i forhold til værdien af deres investeringer. Men overordnet set ligger Norwegian Air Shuttle stadig over Scandinavian Airlines i værdien af deres investeringer. Trenden de begge viser matcher også trenden før den discounted værdi blev udregnet, om end disse to trends også ligger tættere på hinanden.

### *Investeringer Procentmæssigt*

Investeringerne Procentmæssigt ligner grafen stadig, hvordan det så ud i forhold til ren investeringer og investeringer, der har taget højde for de justerede Cash Flows. Norwegian Air Shuttle ligger stadig over Scandinavian Airlines. De første fire år ligger Norwegian Air Shuttle mere end dobbelt så højt rent procentmæssigt i forhold til Scandinavian Airlines, men i denne graf viser en ny trend sig, som sætter sig i modstrid med de tidligere trends. Her kan det ses hvordan at Scandinavian Airlines udviser en trend i forhold til hvor stor en procentdel af deres omsætning bruges i investeringer, denne trend vokser hurtigere end Norwegian Air Shuttles trend.

I 2016 ligger Norwegian Air Shuttles 25% af deres omsætning i investeringer kontra Scandinavian Airlines der ligger 15%. Derigennem kan det konkluderes Norwegian Air Shuttles ud fra alle de benyttede metoder bruger mere på investeringer end Scandinavian Airlines.

### *WACC Trend*

Scandinavian Airlines klarede sig bedre i eftervirkningen på finanskrisen end Norwegian Air Shuttles, på trods af at Norwegian Air Shuttles er et dedikeret Lavpris selskab, hvor Scandinavian Airlines blot inkorporer lavpris elementer.

## Følsomhedsanalyse

I dette afsnit vil der blive foretaget en følsomhedsanalyse for de to virksomheder: Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttles. Analysen er baseret ud fra ændringer i virksomhedernes indtægter, driftsomkostningerne, og påvirkningen på årsresultat. Derudover analyser vi udvalgte nøgletal: overskudsgraden, afkastningsgrad samt egenkapitalens forrentning, samt påvirkning af disse nøgletal på de ovennævnte ændringer. Valg af nøgletallene er baseret på virksomhedernes indtjeningsevne.

Regnskabstallene er baseret ud fra årsrapporterne for år 2016, med et interval ændring på +/-20% fra basisåret. Endvidere er alle tal omregnet til dansk valutakurs, efter kursforhold nævnt i tidligere afsnit.

Scandinavian Airlines basisår 2016						
DKK mil	120%	110%	100%	90%	80%	70%
<b>Indtægter i alt</b>	<b>39.064</b>	<b>32.554</b>	<b>29.594</b>	<b>26.635</b>	<b>23.675</b>	<b>20.716</b>
Lønomkostninger	-6.829	-6.829	-6.829	-6.829	-6.829	-6.829
	-	-	-	-	-	-
Andre driftsomkostninger	24.306	20.255	18.414	16.573	14.731	12.890
Leasingudgifter af fly	-2.130	-2.130	-2.130	-2.130	-2.130	-2.130
Afskrivninger	-1.025	-1.025	-1.025	-1.025	-1.025	-1.025
Andel af indkomst i tilknyttede virksomheder	29	29	29	29	29	29
Indtægter fra salg af aktier i datterselskaber, tilknyttede virksomheder og aktiviteter	-5	-5	-5	-5	-5	-5
Indtægter fra salg af fly, bygninger og slotspar	199	199	199	199	199	199
<b>Driftsindtægter</b>	<b>4.997</b>	<b>2.537</b>	<b>1.419</b>	<b>301</b>	<b>-817</b>	<b>-1.935</b>
Indtægter fra andre værdipapirbeholdninger	1	1	1	1	1	1
Finansielle indtægter	68	68	68	68	68	68
Finansielle omkostninger	-415	-415	-415	-415	-415	-415
<b>Resultat før skat</b>	<b>4.651</b>	<b>2.191</b>	<b>1.073</b>	<b>-45</b>	<b>-1.163</b>	<b>-2.281</b>
Skat	-83	-83	-83	-83	-83	-83
<b>Årsresultat</b>	<b>4.568</b>	<b>2.109</b>	<b>991</b>	<b>38</b>	<b>-1.080</b>	<b>-2.198</b>

Med udgangspunkt i basisåret 2016 har vi beregnet påvirkningen på Scandinavian Airlines' årsresultat ved ændringer af virksomhedens indtægter i alt og andre driftsomkostninger. Tabellen ovenover viser, at Scandinavian Airlines' årsresultat fra 2016 har en stor følsomhed i forhold til ændringer i deres indtægter og driftsomkostninger.

Ved en ændring på -10% faldt virksomhedens årsresultat med 96%. Dette viser at virksomheden er bundet af flere større omkostninger der har en stor indflydelse på Scandinavian Airlines' årsresultat. Dog ville Scandinavian Airlines stadig have et overskud på 38.000.000 Kroner, hvilket er et til stort fald, dog er der stadig profit. Ved ændringen på -20% faldt virksomhedens årsresultat med 209%, hvilket ville have givet virksomheden et underskud på -1.080.000.000 Kroner, hvilket ville have haft store konsekvenser for Scandinavian Airlines. Scandinavian Airlines er en børsnoteret virksomhed, hvilket betyder at de har en interesse i at holde deres aktionærer glade i forhold af et udbytte og "sikre" fremtidsmuligheder. Hvis dette ikke overholdes kan aktionærene anvende deres magt over virksomheden.

Norwegian Air Shuttles basisår 2016						
DKK i 1.000	120%	110%	100%	90%	80%	70%
<b>Indtægter i alt</b>	<b>23.761.727</b>	<b>21.781.583</b>	<b>19.801.439</b>	<b>17.821.295</b>	<b>15.841.151</b>	<b>13.861.007</b>
Driftsudgifter	16.438.202	15.068.352	13.698.501	12.328.651	10.958.801	9.588.951
Lønomsomkostninger	3.018.273	3.018.273	3.018.273	3.018.273	3.018.273	3.018.273
Andre driftsomkostninger	1.154.524	1.154.524	1.154.524	1.154.524	1.154.524	1.154.524
Afskrivninger	984.827	984.827	984.827	984.827	984.827	984.827
Ændre indtægter/omsomkostninger	-438.180	-438.180	-438.180	-438.180	-438.180	-438.180
<b>Driftsomkostninger i alt</b>	<b>21.157.646</b>	<b>19.787.796</b>	<b>18.417.946</b>	<b>17.048.095</b>	<b>15.678.245</b>	<b>14.308.395</b>
<b>Driftsresultat</b>	<b>2.604.081</b>	<b>1.993.787</b>	<b>1.383.493</b>	<b>773.200</b>	<b>162.906</b>	<b>-447.388</b>
Renteindtægter	33.153	33.153	33.153	33.153	33.153	33.153
Renteudgifter	521.352	521.352	521.352	521.352	521.352	521.352
Andre ind-/udgifter	89.310	89.310	89.310	89.310	89.310	89.310
<b>Finansielle poster netto</b>	<b>-398.889</b>	<b>-398.889</b>	<b>-398.889</b>	<b>-398.889</b>	<b>-398.889</b>	<b>-398.889</b>
Andel af resultat i associerede virksomheder	161.729	161.729	161.729	161.729	161.729	161.729
<b>Resultat før skat</b>	<b>2.366.921</b>	<b>1.756.627</b>	<b>1.146.333</b>	<b>536.039</b>	<b>-74.254</b>	<b>-684.548</b>
Skat	283.748	283.748	283.748	283.748	283.748	283.748
<b>Årsresultat</b>	<b>2.083.172</b>	<b>1.472.879</b>	<b>862.585</b>	<b>252.291</b>	<b>-358.003</b>	<b>-968.296</b>

Tabellen ovenfor viser Norwegian Air Shuttles årsresultat 2016 samt procent ændringerne. Ved en ændring på -10% faldt Norwegian Air Shuttles årsresultat med 71%, hvilket er et stort fald, dog er det procentvist lavere i forhold til Scandinavian Airlines. Dette viser at Norwegian Air Shuttles ligesom Scandinavian Airlines også har en stor følsomhed forbundet med deres omkostninger, dog ville Norwegian Air Shuttles ved en ændring af -10% stadig have et positivt årsresultat på 252.291.000 Kroner.

Ved -20% ændringen ville Norwegian Air Shuttles ligesom Scandinavian Airlines have et negativt årsresultat. Virksomhedens årsresultat ville falde med 142%, selvom det procentvis er et lavere fald i forhold til Scandinavian Airlines ville dette havde haft en stor påvirkning på Norwegian Air Shuttles, da de er et lavprisselskab samt børsnoteret.

<b>SAS</b>					
Ændring i %	20	10	0	-10	-20
Overskudsgrad	13%	8%	5%	1%	-3%
Afkastningsgrad	17%	10%	6%	1%	-4%
Egenkapitalens forrentning	86%	44%	24%	-1%	-32%

<b>Norwegian</b>					
Ændring i %	20	10	0	-10	-20
Overskudsgrad	11%	9%	7%	4%	1%
Afkastningsgrad	8%	6%	5%	3%	1%
Egenkapitalens forrentning	60%	47%	32%	14%	-10%

Ud fra

procent ændringerne i Scandinavian Airlines' årsresultat for 2016 er følgende nøgletal blevet beregnet: overskudsgraden, afkastningsgraden samt egenkapitalens forrentning.

Overskudsgraden for Scandinavian Airlines er 5% i 2016, hvilket er et acceptabelt niveau dog kunne det være bedre. Den viser, hvor god Scandinavian Airlines er til at holde deres omkostninger nede, for et ret sigende billede sammenligner man med branchen. I dette projekt vil nøgletallene fra Scandinavian Airlines blive sammenlignet Norwegian Air Shuttles og omvendt. Norwegian Air Shuttle har en højere overskudsgrad end Scandinavian Airlines på 7%, hvilket tyder på at Norwegian Air Shuttle er bedre til, at holde deres omkostninger nede i forhold til Scandinavian Airlines, dog giver dette også mening da Norwegian Air Shuttle konkurrerer på pris. Følsomheden

for overskudsgraden er større hos Scandinavian Airlines i forhold til Norwegian Air Shuttle. Procent ændringerne viser en større følsomhed i forhold til ændringer i virksomhedens indtægter for Scandinavian Airlines.

Afkastningsgraden er næsten ens for de to virksomheder, dog har Scandinavian Airlines den største på 6%. Hvilket betyder, at Scandinavian Airlines er en smule bedre end Norwegian Air Shuttle til at få overskud fra deres indskudte kapital. Begge virksomheders afkastningsgrad er over markedsrenten, vi antager at markedsrenten er omkring 4%, hvilket er et acceptabelt niveau dog er der ikke taget højde for risiko. Scandinavian Airlines har den største følsomheds udvikling baseret ændringerne i procent, dette betyder dog ikke, at Norwegian Air Shuttle ikke er følsom over for ændringerne.

Egenkapitalens forrentningen for begge virksomhederne er meget over markedsrenten, hvilket er tilfredsstillende for begge virksomheder. Norwegian Air Shuttle har den største egenkapitalforrentning på 32% i forhold til Scandinavian Airlines' 24%. Dette kunne betyde, at Norwegian Air Shuttle er bedre til at skabe forrentning i deres investeringer. Derudover har begge virksomheder deres egenkapital over deres afkastningsgrader, hvilket betyder at de får mere ud af deres fremmedkapital. Dog ændres dette allerede ved en -10% ændring for Scandinavian Airlines og -20% ændring ved Norwegian Air Shuttle.

### *Delkonklusion*

Ud fra vores beregninger vurderer vi flybranchen til at være en følsom branche, der har mange højde omkostninger der er med til at påvirke deres følsomhed. Generelt havde Norwegian Air Shuttle en lavere følsomhed i forhold til Scandinavian Airlines, når man kigger på vores udvalgte beregninger. Scandinavian Airlines er en større virksomhed der har flere udfordringer forbundet dermed. Mindre ændringer på -10% ændrede Scandinavian Airlines nøgletal fra den acceptable virksomhed til uacceptabelt i forhold til nøgletallenes barometer, der derudover havde et fald på 96% i årsresultat. Norwegian Air Shuttles nøgletal ved en ændring på -10% gjorde at virksomhed var på kanten til at være utilfredsstillende, med udgangspunkt i en markedsrente på 4%.

## Risikoanalyse

Branche: Luftfartsselskaber			
Hvad kan gå galt?	Risiko S + K = R	Tiltag der reducerer sandsynligheden	Konsekvens (1-5) x Sandsynlighed (1-5)
<b>Operationelle risici:</b>			
Skader hos ansatte.	3	Øge sikkerhedskravene for de ansatte, eventuelt kurser.	s2 k1
Manglende IT Backup systemer, fører til tab af information.	6	Redundante backups, der bliver taget dagligt og opbevaret offline.	s1 k5
<b>Strategiske risici:</b>			
Priskrig.	8	Holde øje med konkurrenter og være villig til at bære underskud for at vise, at en priskrig ikke er til konkurrenternes fordel.	s3 k5
Alliancer blandt konkurrenter.	7	Forsøge at komme ens konkurrenter i forkøbet, sørge for at hvis der skal være en alliance. Er man en del af alliancen kunne det være profitabelt end ikke at være en del de af den.	s2 k5
Marked positioner.	6	Styrk virksomhedens nuværende position på marked, hvor der stadig er mulighed for profit.	s2 k4
Økonomiske Krise	6	Sikre at virksomheden har en høj grad af soliditet, så den er i stand til at bære tab såfremt det bliver nødvendigt.	s1 k5
<b>Lovpligtigt risici:</b>			
Lovændringer	6	Lobbyister der kan tale ens sag. Være observant på hvad der er tale om i forhold til lovændringer.	s3 k3

Acceptabelt niveau af fejl uden at det fører til sikkerhedsproblemer.	5	Såfremt det acceptable niveau i forhold til fejl reduceres, så at sikre at virksomhedens udstyr overholder de forhøjede sikkerhedskrav. Såfremt de sænkes behøves der ikke gøres noget	s1 k4
Co2 kvoter.	4	Skifte fly over mod at være mere Co2 venlige inden at loven kommer, såfremt den kommer.	s1 k3
<b>Finansielle Risici:</b>			
Brændstof priser	10	Oliepriser skifter konstant, for at sikre man har en varieret port folio af oliepris hedges er praktisk. Såfremt det er muligt at købe et hedge, hvor man har muligheden, men ikke kravet, om at købe til den bestemte pris er dette acceptabelt.	s5 k5
Valuta Hedging	8	Valutakurser skifter konstant, for at sikre man har en varieret port folio af valuta pris hedges er praktisk. Såfremt det er muligt at købe et hedge, dog ikke kravet, om at købe til den bestemte pris er dette profitable	s5 k3
Typer af acceptere hedging metoder	6	Såfremt der kommer et skift i hvilke Hedging metoder der er acceptable, at bruge kan dette kræve at dem der er ansat har styr på, hvilke af de nye hedges, der er mest sikre og profitable at benytte.	s1 k5
<b>Personelle risici:</b>			
Management der Burnout uden at det opdages.	6	Implementere Burnout for bygnings programmer i virksomheden.	(Sundhedsstyrelsen 2014) s4 k2

<b>Event Risici:</b>			
Vulkanske Aske skyer.	6	Holde øje med hvilke vulkaner der både aktive og ville kunne udløse aske i atmosfæren, så man kan sørge for at flyene er klar over at der er en risiko for at de skal lande meget hurtigt så længe at dette står på.	s1 k5
Terrorisme.	4	Øge sikkerheden i lufthavnene. Træne personalet i, hvordan de skal klare sådanne situationer i luften.	s1 k3
Epidemier.	5	Holde øje med hvilke destinationer der har epidemier i optrapning eller i udbrud.	s1 k4
<b>Industrielle risici:</b>			
Strejker	7	Tillidsrepræsentanter fra de forskellige medarbejdergrupper. En effektiv human ressource afdeling	s3 k4
Forhandlinger med fagforeninger der trækker ud.	7	Have effektive forhandlere. have løbende kontakt med fagforeningerne holder status på hvordan de ser situationen.	s3 k4
Nye luftfartsselskaber		øger konkurrencen på markedet. luftfartsselskaber lukker hurtigere end ny åbner op, Se bilag 1	s3 k2



### **Konsekvens**

- 1: små økonomiske tab.
- 2: mellem små økonomiske tab
- 3: mellem økonomiske tab
- 4: mellemstore økonomiske tab
- 5: Store økonomiske tab

### **Risiko**

- 1-3 Lav risiko områder.
- 4-6 Mellem risiko områder
- 7-10 Høj risiko områder.

### **Sandsynlighed**

- 1: 0.1-0.01 hændelser per år.
- 2: 0.9-0.2 hændelser per år.
- 3: 1 hændelse per år.
- 4: 10 hændelser per år
- 5: 100 hændelser per år.

### **Måder at håndtere Risiko**

- Kontrollere risiko
- Acceptere risiko
- Dele risikoen
- Undgå risikoen.

Baseret på Skemaet ovenfor kan vi deraf konkludere at de områder der ligger inden for højrisiko er:

### **Priskrig**

Norwegian Air Shuttle såvel som Scandinavian Airlines er i en branche, hvor der årligt kommer priskrig på deres fly rejser, dette kan ikke undgås, ej heller kan de videre dele risikoen med andre. Dette efterlader to muligheder, enten at kontrollere risikoen og dermed reducere dens påvirkning eller acceptere at risikoen er der, og ikke gøre noget ved det.

Ved at acceptere risikoen er der og ikke gøre noget ved den er ikke generelt ikke hvad der bliver gjort, med få undtagelser. Scandinavian Airlines nægtede at indgå i priskrig i 2013, hvilke resulterede i deres netto indkomst steg med 14.5% fra 2012 til 2013. I samme periode faldt Norwegian Air Shuttles netto indkomst med 29.5%. Deraf var det sandsynligvis mere profitabelt for Scandinavian Airlines ikke, at indgå i priskrigen fremfor at indgå i den. Hvordan det ville have påvirket Norwegian Air Shuttle ikke at indgå i priskrigen er svært at vurdere, da det er et lavprisselskab.

Men generelt set har løsningen for begge selskaber været at forsøge at kontrollere den risiko der er forbundet med Priskrig.

## **Brændstof priser**

Det er ikke en risiko der kan undgås, da flyene skal bruge brændstof for at kunne flyve. Der er ikke nogen de ville kunne dele risikoen for brændstofpriserne med, uden at samarbejde med deres konkurrenter.

Dette efterlader to muligheder. De kan enten acceptere risikoen, og dermed gøre det besværligt at kunne budgettere hvor meget brændstof kommer til at koste. Dermed ville det skabe stor usikkerhed i forhold til hvor meget der vil være til alle andre omkostninger.

Alternativt kan de forsøge at kontrollere risikoen, og da prisen på brændstof er tæt forbundet med prisen på råolie, ved hjælp af Hedges, ved at opkøbe muligheden for at købe rå olie til en bestemt pris inden for en bestemt tidsramme. Eksempelvis ville de kunne købe hedges der giver dem retten til at købe rå olie til en bestemt pris i løbet af det næste år.

## **Valuta Hedging**

Ligesom prisen på brændstof varierer, så gør valutaen man køber brændstoffet det samme.

Der er ikke nogen måde at dele risikoen med andre på i forhold til dette, men man ville kunne undgå risikoen ved at man lavede alle betalinger virksomheder laver og modtager om til at være i amerikanske dollars. Dette ville dog være til stort besvær da begge flyselskaber primært flyver i Scandinavian Airlines og ud derfra.

Man ville kunne acceptere den risiko der er i at valutaen skifter, dette ville dog kunne føre til problemet med at budgettere udgifter for året, på samme måde som det ville i forhold til brændstof. Alternativt kan de igen forsøge at kontrollere risikoen ved hjælp af hedges. Ved at opkøbe muligheden for at købe amerikanske dollars til en bestemt pris inden for en bestemt tidsramme. Eksempelvis ville de kunne købe hedges der giver dem retten til at købe amerikanske dollars til en bestemt pris i løbet af det næste år.

## **Strejker**

Det er ikke muligt at undgå risikoen for strejke, da dette ville kræve at man ikke havde nogen ansatte.

Det ville være muligt at dele risikoen, men det ville kræve at man delte personale med konkurrenter, eller at forsikrede sin virksomhed imod strejker.

Dette efterlader at acceptere chancen for at personalet strejker, hvilket kan ende med at koste virksomheder dyrt i 2015 kostede det Scandinavian Airlines 40 Millioner DDK at deres

kabinepersonale strejkede i tre dage (Ritzau 2015). Samme år vurderes det at Norwegian Air Shuttle mistede omkring 300 Millioner DKK grundet strejke (Ritzau Finans 2015).

Eller at forsøge at kontrollere den risiko der er ved at personale strejker, dette kunne gøres ved at være i dialog med de forskellige fagforeninger de to virksomheders personale er en del af. Derudfra vurdere om det koster mere at komme frem til en løsning end en strejke vil ende med at koste dem.

### **Forhandlinger med fagforeninger der trækker ud.**

I forlængelse af strejker kommer der at når strejkerne opstår, så kan de varer indtil at forhandlinger med fagforeningerne falder på plads (Ritzau I 2015).

Dette kan tage lang tid, og ende med at være dyrt for luftfartsselskabet, som det var for Norwegian Air Shuttle i 2015.

Selskaberne kan ikke undgå denne, uden at afskedige samtlige medlemmer der er en del af en fagforening.

De kan ikke dele risikoen med andre, hvilket efterlader dem med muligheden for at enten acceptere at det sker, eller forsøge at kontrollere det.

At forsøge at kontrollere den situation ville eventuelt kunne gøres ved at have effektive forhandlere, og samtidig have været i ugentlig kontakt med dem op til, så virksomheden har en ide om hvad de ville være villige til at gå i forlig med, så en løsning hurtigere ville kunne blive udarbejdet.

### *Delkonklusion*

Vi kan identificere og rangere hvilke trusler der har størst risici for Scandinavian Airlines såvel Norwegian Air Shuttle, og hvad der kan være potentielle løsninger på disse trusler.

Heraf at begge flyselskaber potentielt vil få mest ud af at benytte sig af at kontrollere deres Risici frem for at undgå, acceptere eller dele dem.

## SWOT

Der anvendes et SWOT analyse, for få skabt en struktur over virksomhederne, Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle, i forhold til deres styrker samt svagheder, i konkurrencen mod hinanden. Vi anvender analyseredskabet ved at kigge på følgende faktorer, styrker, svagheder, muligheder og trusler som virksomheden står overfor. Dermed vil vi anvende det udformet analysemateriale til at danne et billede af virksomhedernes nuværende strategiske tilstand og dermed evaluere dem i forhold til hinanden.

### Scandinavian Airlines:

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none"><li>- Stor ældre virksomhed</li><li>- Statsstøttet</li><li>- Brand image</li><li>- Høj kvalitet af service</li><li>- Samarbejde med Star Alliance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Høje omkostninger</li><li>- En følsom branche</li><li>- Højt lønnede personale</li></ul>
Muligheder	Trusler
<ul style="list-style-type: none"><li>- Stigende konjunktur</li><li>- Lave oliepriser</li><li>- Nyt segment (18-30 år) der søger eventyr</li><li>- Bruger flere penge på ferier</li><li>- Udvikling i teknologien</li><li>- Nye og bedre fly</li><li>- Udenlandsk arbejdskraft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trump</li><li>- CO2 udgift</li><li>- Terrorangreb</li><li>- Høje skatter</li><li>- Høje lønninger</li><li>- Risiko for strejker</li><li>- Ekstreme vejrforhold</li><li>- Hård konkurrence</li></ul>

### Norwegian Air Shuttle:

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none"><li>- Stærkt brand image</li><li>- Stor virksomhed</li><li>- Self Check in</li><li>- Lavprisselskab</li><li>- Brand image</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Høje omkostninger</li><li>- En følsom branche</li><li>- Højt lønnede personale</li><li>- Ikke med i Star Alliance</li><li>- ikke statsstøttet</li></ul>
Muligheder	Trusler
<ul style="list-style-type: none"><li>- Stigende konjunktur</li><li>- Lave oliepriser</li><li>- Nyt segment (18-30 år) der søger eventyr</li><li>- Bruger flere penge på ferier</li><li>- Udvikling i teknologien</li><li>- Nye og bedre fly</li><li>- Udenlandsk arbejdskraft</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trump</li><li>- CO2 udgift</li><li>- Terrorangreb</li><li>- Høje skatter</li><li>- Høje lønninger</li><li>- Risiko for strejker</li><li>- Ekstreme vejrforhold</li><li>- Hård konkurrence</li></ul>

### Delkonklusion

Denne SWOT analyse på Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle, har besvaret en del af de udfordringer de kan/ er igang med at imødekomme. På den ene side har Scandinavian Airlines den styrke at de har et brand image hvor kvalitet er i top, og på den anden side har de for mange udgifter. Norwegian Air Shuttle er til gengæld et lavprisselskab, men har en mindre god service, de er heller ikke kendte for deres langdistanceflyvning og er heller ikke støttet af staten. De har begge muligheden til at expandere og formindske omkostningerne ved henholdsvis at finde udenlandsk arbejdskraft og blive mere miljøvenlige. Deres trusler er meget ens, idet de er i fare for oliepriserne, samt at terrorangreb vil påvirke deres omsætning i en given periode, ikke mindst vil strejker have store konsekvenser for dem, da det kan koste flere millioner i erstatning for selskaberne.

Scandinavian Airlines prøver at få flere kunder ved at ligne et lavprisselskab og Norwegian Air Shuttle kan forbedre deres kundeservice og dermed blive mere attraktiv på kundemarkedet.

Scandinavian Airlines kan gøre mere af deres arbejde internet relateret og dermed formindske omkostninger ligesom Norwegian Air Shuttle. Overordnet kan begge virksomheder, ombygge deres svagheder til styrke, bruge deres muligheder ved dermed at blive mere konkurrencedygtige.

## TOWS

TOWS Analyse værktøj hjælper virksomheder med strategisk at udarbejde en plan for en positiv udvikling for deres firma. Det er en teori der er udformet på baggrund af de elementer der findes i SWOT analysen. Den bruges ved at, kombinere de faktorer som er gældende i SWOT analysen. Dermed ender man så med forskellige kombinatoriske redskaber virksomheden kan anvende for at udforme sin strategiske fremgangsmåde i fremtiden.

## Scandinavian Airlines

### SO strategier

Scandinavian Airlines' styrker og muligheder er også det som kaldes for "Maxi-Maxi", det gør det fordi der kun er fordele ved denne strategiske fremgangsmetode. Scandinavian Airlines er en meget stor virksomhed, der har mulighed for at overtage store dele af markedet, og hvis de vil tjene endnu flere penge vil det være en mulighed at kombinere denne styrke de har, ved at være en stor virksomhed, at ansætte flere udenlandske medarbejdere, og dermed skærer ned i omkostningerne i forhold til hvad de betaler deres danske arbejdskraft. Scandinavian Airlines har et brand og har igennem tiden været kendt for deres formidabel service, som særligt er tiltrækkende for business class rejsende, og med en øget globalisering, medfører det at flere virksomheds medarbejdere rejser frem og tilbage for at tage på arbejde i udlandet. Hvis Scandinavian Airlines forholder sig til konkurrenceparameteret "pris" og dermed gøre business class til mere tiltrækkende mht. prisen, ville flere mennesker muligvis vælge Scandinavian Airlines, da de i forvejen har et kendt brand image.

Scandinavian Airlines er blandt andet medlem af Star Alliance, hvilket også giver dem chancen for at indgå i samarbejde, og der kunne de eventuelt ansætte flere af deres "udenlandske" arbejdskraft, og forstærke deres samarbejde på tværs af grænser.

### WO strategier

Tager udgangspunkt i Scandinavian Airlines' svagheder samt muligheder, på denne måde kan de forstærke deres svage sider med mulige løsninger. Det første svaghed som Scandinavian Airlines har er, at Scandinavian Airlines har differentieret dem selv på markedet ved at være serviceorienteret, dette er dyrt i omkostninger, både i forhold til den kvalitet de vil give deres forbrugere samt deres personalelønninger. Her kunne de netop invitere flere udenlandske

medarbejdere således de ikke er under de danske fagforeninger og dermed ikke under deres aftaler med Scandinavian Airlines. Dette vil både gøre deres ønske om en kvalitet opfyldt men også holde flere omkostninger lave, og sommetider også forstærke deres kontakter i udlandet, hvis de inviterer deres personale til at arbejde herhjemme. At sænke omkostninger ved at segmentere deres målgruppe mere præcist, således at de sommetider med et businessselskab også blive et lavprisselskab, og kan tilbyde begge ting, og naturligvis vil deres kvalitet være svingende, men det er noget de vil kunne finde brugbar i det nye marked, hvor prisparameteret udgør en vigtig rolle. De vil på denne måde tjene mere i længden, fordi deres forretningsrejsende vil betale mere, og dem kunne de så have mindre og mere luxuriøse fly til, og dermed have mindre omkostninger, og de vil kunne tjene mere på større fly med mindre udstyr til folk der bare gerne vil rejse billigt. På denne måde vil de kunne holde omkostningerne nede og stadig have en høj indtægt.

### **ST strategier**

Går ud på at få styrkerne i forhold til hvilke trusler den kan hjælpe med at eliminere.

Scandinavian Airlines har et netværk som er ret bredt takket være deres medlemskab i Star Alliance, og idet flybranchen er særdeles skrøbelig i forhold til krisetider, og konkurs tider, så kan de anvende dette netværk, således at de i stedet for at fyre deres medarbejdere sender dem til nogen andre selskaber som mangler arbejdskraft, således at deres medarbejdere ikke pludselig står uden beskæftigelse, og hvis tingene så begynder at rette sig op, kunne de så få hyre dem tilbage med tiden. En yderligere trussel for Scandinavian Airlines er hvis strejker finder sted, det ødelægger både deres forhold til medarbejderne, sommetider også deres brandimage hos kunderne. Det vil også ødelægge kundernes forestilling om Scandinavian Airlines som værende et kvalitetsprodukt. Derfor skal de undgå at deres medarbejdere strejker således at truslen ikke opstår.

### **WT strategier**

tager udgangspunkt i Svagheder i forhold til trusler, og hvordan de påvirker hinanden i forhold til Scandinavian Airlines' overlevelse på markedet.

Scandinavian Airlines har høje omkostninger både med hensyn til oliepriserne, men også lønningerne. Især i krisetiderne så har virksomhederne det med at give slip på arbejdskraft og måske endda ende med at sælge deres virksomhed. Scandinavian Airlines ligger i en hård konkurrence med de andre lavprisselskaber, som er en trussel for dem, men deres svaghed er at de differentiere dem selv i forhold til lavprisselskaberne, og hvis de andre selskab også begynder at tilbyde lidt

ekstra service med en lav pris, så ville det ødelægge Scandinavian Airlines fuldstændigt, og dermed ender de med at miste kunder. Derfor skal der tages hensyn til at de hele tiden tilbyder noget de andre ikke gør.

## **Norwegian Air Shuttle**

### **SO strategier**

Norwegian Air Shuttle har et kendt navn på det europæiske marked, og det er godt, men hvis de ønsker at ekspandere dem selv, bliver de nødt til at positionere dem selv på det internationale marked mere end de nogensinde har gjort før. Det kan de gøre ved at markedsføre dem selv i lande som indien, Kina og flere mellemøstlige lande. De bliver nødt til at blive mere populære for deres langdistance turer, og internettet er et fantastisk middel de i forvejen bruger meget til at reklamere dem selv med.

Norwegian Air Shuttle har en god ledelse, hvis de kan få udformet en bedre kundeservice ville det gøre dem mere attraktive i forhold til de andre lavprisselskaber idet de i forvejen gøre det lettere for deres kunder at rejse, ved eksempelvis at have self-check in. Dette vil muligvis resultere i flere kunder da de vil opfylde flere behov for kunderne som de ikke får opfyldt hos de andre selskaber.

### **WO strategier**

Norwegian Air Shuttle har en svaghed som er lav service, dette kan nemt forstås fordi de også er et lavprisselskab, og med lave priser, kan de ikke profitere særlig meget. Derfor må de holde omkostningerne lave. Hvis de begyndte med at flyve lange turer, kunne de tjene mere, fordi billetterne til et længere sted væk ofte er billigere end noget indenrigs. Hvis de blev mere miljøbevidste og måske anvendte biobrændsel, ville de reklamere med dette og eventuelt ramme en målgruppe som går indenfor grøn energi, og få dem som kunder. Som en del af et større alliance kan Norwegian Air Shuttle få flere kunder, og med den større mængde omsætning, kunne de investere i mere kundeservice. De kunne eksempelvis kompensere kunderne, hvis der sker noget. Dette vil muligvis skabe kundeloyalitet, og flere kunder i fremtiden.

### **ST strategier**

Flybranchen er et homogent marked, hvilket vil sige at der er flere der tilbyder det samme produkt, i dette tilfælde service. for at fastholde deres nuværende kunder samt nye kunder må Norwegian Air



Shuttle differentiere sig fra deres konkurrenter, dette kunne gøres ved at udvikle en markedsføringsstrategi der vil sætte deres billige rejser i en kategori for sig selv, blandt deres kunder samt forbedre deres konkurrenceevne.

### **WT strategier**

Norwegian Air Shuttle er som nævnt tidligere et lavprisselskab, der konkurrerer på pris, og derfor er det en nødvendighed for virksomheden at holde deres omkostninger nede for ikke at mindske deres konkurrenceevne. Et af de områder virksomheden spare på, er blandt andet de serviceydelser de tilbyder deres kunder, dog er dette "farligt" i en branche med hård konkurrence, da man kan risikere at kunderne vælger et andet flyselskab med en bedre service. det vil sige en strategi i forhold til at forbedre deres produkt samt differentiation i forhold til deres konkurrenter.

## Diskussion

Scandinavian Airlines har altid været prioriteret deres serviceniveau, mens Norwegian Air Shuttle altid har prioriteret deres lave flybillet priser. På det skandinaviske marked, er disse to konkurrenter mod hinanden, og anvender hver deres strategiske fremgangsmåde til at overleve på det hårde konkurrencemarked. Nogle af de vigtigste parametre man som kunder tager udgangspunkt i er: (Bencke 2013)

- Pris
- Bagage mulighed
- Plads i Flyet
- Madservice og underholdningsmuligheder

Disse faktorer er med til at øge omkostningerne hos de enkelte flyselskaber, derfor er det nødvendigt at de som et flyselskab tager udgangspunkt i de enkelte parametre. Pladsen hos de to virksomheder er stort set det samme, idet de flyver med meget ens størrelse flyvemaskiner. Mad og drikkevarer er en service som koster en del, for selskaberne hvis de skulle have lave billetpriser og sommetider tilbyde gratis mad og drik. Derfor vælger Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle at tilbyde kunderne disse fordele på selve flyet, og dermed sælge varerne ombord. Priserne hos de enkelte selskaber er dog anderledes, for en øl og sandwich hos Scandinavian Airlines koster henholdsvis 35 kr. og 40 kr., mens det hos Norwegian Air Shuttle koster 40 kr. og 55 kr. (Bencke 2013). Hvilket muligvis ligger til grunde for Scandinavian Airlines er lidt dyrere i billetprisen og Norwegian Air Shuttle væsentlig billigere. Det kan dog have en effekt på kunderne idet de føler Norwegian Air Shuttles serviceniveau ikke er særlig højt, da mad og drikke er basale serviceelementer, at de så har dem til den pris. Det har meget en oplevelse at gøre, en god oplevelse vil muligvis sørge for at kunden kommer igen. Scandinavian Airlines har deres service som er at kundernes bagage op til 23 kg., er en del af prisen som kunderne betaler for, mens Norwegian Air Shuttle tager 69 kr. på bagage check in (Bencke 2013). Håndbagagen er til gengæld gratis hos dem begge. Igen disse småting tager udgangspunkt i en helhed, og ændre på kundernes valg af flyselskabet. Selvom Scandinavian Airlines er kendt for at være serviceorienteret er de også kendt for at have de samme fly igennem tiden, larmen ved siden af motoren ødelægger oplevelsen ved flyveturen, i modsætning til Norwegian Air Shuttle som har nyere fly og lidt flottere indvendigt med lysdekorationer og lign. for at fremme oplevelsen hos kunderne. Norwegian Air Shuttle tænker strategisk, nu hvor man i den globaliserede verden er præget af teknologi, og andre tager penge for

at tilbyde Wi-Fi som ydelse, så vælger de at tilbyde det gratis og dermed være attraktiv for forretningsrejsende og privatrejsende som finder denne ydelse nødvendigt under turen. På den måde spiller de på hver deres serviceniveau, hvor nogle vælger at have høje flybillet priser mens den anden holder priserne lave. Disse priser medfører dog også service som personale, Scandinavian Airlines har altid personale for de forskellige situationer man muligvis kunne stå i. Norwegian Air Shuttle har i modsætning flere online services, Scandinavian Airline som online check in. Hvor de på den måde sparer på omkostningerne for denne afdelings personale.

Et andet område virksomhederne kunne benytte til, at sænke deres omkostninger kunne være at ansætte udenlandsk arbejdskraft, dog ville dette kun have relevans hvis den udenlandsk arbejdskraft i denne branche var billigere.

Vi tager udgangspunkt i at den udenlandske arbejdskraft er billigere, hvilken påvirkning kunne dette have for virksomhederne? Ud fra virksomhedernes årsresultat 2016 bruger Scandinavian Airlines 28,3% af deres indtjening på personaleomkostninger, hvorimod bruger Norwegian Air Shuttle 15%. Hvis antagelsen om udenlandsk arbejdskraft var sand kunne dette betyde omkostning reduceringer for begge virksomheder, hvilket ville have en positiv effekt på deres årsresultat, dog kunne der også være negative påvirkninger. Ville Scandinavian Airlines stadig kunne bibeholde deres høje serviceniveau ved at ansætte den udenlandske arbejdskraft? Dette kommer også an på hvordan uddannelsesniveaet er for det pågældende land. Er det af en lavere standard end hvad virksomheden ønsker at tilbyde deres kunder, ville virksomheden være nødt til at videreuddanne personalet, dog sætter dette spørgsmålstejn om det stadig kunne betale sig at ansætte det udenlandske personale i forhold til fx danske.

Hos Scandinavian Airlines har den sammenlagte WACC været henholdsvis 35.65% og hos Norwegian Air Shuttle 11.2%. Hvilket for os til at stille et spørgsmålstejn, som lyder: Hvordan ville det have set ud hvis Norwegian Air Shuttle havde haft mindre gæld men stadig klaret sig som de gjorde? Dette ville have påvirket deres WACC, men ville dette teknisk set være muligt, idet at de havde kunne udstede aktier frem for at optage lån, men på længere sigt ville det svække virksomheden da de ville have flere aktier der ikke tilhørte virksomheden, eller evt. være nødt til at købe disse aktier tilbage igen senere år, fremfor at finansiere sig selv igennem gældsoptagelse.

Norwegian Air Shuttle har fordoblet deres omsætning i perioden 2012-2016, deraf vurderer vi at dette var et klogt økonomisk valg, at optage gæld samt bruge denne kapital til at finansiere med.

Den finansieret gæld havde dog til betydning at underskuddet i 2014 ramte dem hårdt, hvor Scandinavian Airlines med en større grad af soliditet klarede sig væsentligt bedre. Når man kigger over på profitten, der er tjent over de fem år for begge virksomheder kan vi se hvordan Norwegian Air Shuttles profit udvikler sig væsentligt hurtigere end Scandinavian Airlines', hvilket kan have noget at gøre med Norwegian Air Shuttles gældsfinansiering, da Scandinavian Airlines over perioden reducere deres lang tids fristede gældsforpligtelser hvorimod Norwegian Air Shuttles mere end tredobler deres.

## Konklusion

Dette projekt begyndte med en hypotese om "Scandinavian Airlines er en større virksomhed samt er statsstøttet, derfor burde de være en mere "stabil" virksomhed i forhold Norwegian Air Shuttle". Vi kan konkludere at selvom Scandinavian Airlines er en større virksomhed, når man fx ser på deres årsresultat, betyder det ikke at de er mere stabile på alle punkter i forhold til mindre virksomhed som Norwegian Air Shuttle.

Der er mange faktorer af omverden, der påvirker flybranchen både negativt og positivt. Flybranchen agerer med flere lande og er derfor påvirket af de politiske forhold og ændringer fx nye udgifter i forhold til gebyr og USA's nye præsident Trump samt de administrative ændringer hans tilføjelse har betydet for branchen. Omverdenens påvirkninger giver virksomhederne muligheder fx ved udvikling af ny teknologi, der både kunne optimere virksomhedernes brændstofforbrug og dermed gavne miljøet. Dog er også trusler forbundet omverden udover de politiske faktorer i form af virksomhedernes påvirkning af dårligt vejr, der kan resultere i øget omkostninger eller tab. Scandinavian Airlines og Norwegian Air Shuttle agerer på et homogent marked med hård konkurrence, begge virksomheder forsøger at differentiere sig i forhold til deres konkurrenter. Scandinavian Airlines fokuserer på deres høje kvalitet af serviceydelser med diverse tilbudspakker. Mens Norwegian Air Shuttle fokuserer på billigere rejser, samtidig forsøger de at have bedre serviceniveau i forhold til deres lavpris konkurrenter. Dog er flybranchen forbundet med store omkostninger der besværliggør muligheden for at konkurrerer på pris uden at miste profit. Begge virksomheder er følsomme i forhold til ændringer i deres indtjening. I analysen angående følsomhed blev det klart af ud fra de to virksomheder er Scandinavian Airlines den virksomhed der havde den største følsomhed. Dette betyder dog ikke at Norwegian Air Shuttle klare sig bedre i andre faktorer i forhold til Scandinavian Airlines.

Scandinavian Airlines såvel som Norwegian Air Shuttle har mere end fordoblet deres investeringer over en femårige periode, 2012-2016. Scandinavian Airlines øger deres omsætning i denne periode med kun 9%, hvor imod Norwegian Air Shuttle mere end fordobler deres.

Norwegian Air Shuttle øger deres investeringer med 2847.679 mod Scandinavian Airlines' 2523.75, og dermed investere Norwegian Air Shuttle flere penge, dog grundet vækst forskellen i virksomhedernes respektive omsætninger, så stiger Scandinavian Airlines' Omsætning/Investerings Ratio mere end Norwegian Air Shuttle.

## Perspektivering

Tanken bag dette projekt tog udgangspunkt i en brancheanalyse på muligheden af finde en sammenhængen mellem investering og profitmulighed, uden en real branche i fokus. Efter flere branche overvejelser samt diskussion angående case arbejde, i forbindelse med projektet, endte vi med et mere snævert fokus med to virksomheder i flybranchen.

Ved at have fastholdt brancheanalysen ville projektets resultater kunne generaliseres. Dog var dette ikke muligt i forhold til tidsbegrænsningen, da arbejdspresset viste sig for stort.

Igennem arbejdsprocessen med projektet fandt vi nye problemstillinger der kunne have været interessant at undersøge nærmere.

Omverden har en stor påvirkning på branchen især politiske ændringer i de forskellige lande. Hvilket kunne have været interessant at undersøge, præcis, hvilken påvirkning fx ændring i de politiske faktorer for de enkelte virksomheder. Derudover kunne man undersøge om påvirkningen ville være den samme for virksomhederne og hvilke årsager der var for dette. Denne vinkling af projektet ville have betydet ændringer i forhold til metode og teorivalg. Det ville have været nødvendig at få etableret nogle interviews for at få den nødvendige viden af virksomhedernes infrastrukturens påvirkning. Dog er det ikke sikkert at virksomhederne ville være tilbøjelige med at udlevere de følsomme informationer projektet ville have påkrævet. Dette kunne også have åbnet op for en dybere analyse af følsomheden af virksomhederne over tid fx finanskrisens påvirkning på fx infrastruktur, investeringer mv.

Et andet område analysen åbnede var flybranchens påvirkning på miljøet. I dette tilfælde kunne man arbejde case orienteret med et eller flere flyselskaber og undersøge hvilken betydning fx teknologisk udvikling kan gøre samt undersøge CSR politikken for virksomhederne.

Derudover ville et andet projektet fokus kunne betydet en mere dybdegående udførelse af en bredere samt dybere analyse med fx flere nøgletal der ville have givet en bedre forståelse af virksomhederne. Endvidere kunne det have været interessant at analysere virksomhedernes investeringer dybere.

## Litteraturliste

- Andreassen, Danny Longhi (2017). *Airbus køber sig ind i Bombardiers C-serie*. Læst d. 3/12 2017  
<https://www.check-in.dk/airbus-koeber-sig-bombardier-c-serie/>
- Andreassen I, Danny Longhi (2017). *Reservér tid online til sikkerhedskontrollen*. Læst d. 3/12 2017  
<https://www.check-in.dk/reserver-tid-online-sikkerhedskontrollen/>
- Bang, Knud Erik m.fl. (2014) *Virksomhedsøkonomi B*. Systime. Læst d. 9/12 2017  
<https://virksomhedb.systime.dk/index.php?id=3414>
- Baumgarten, Henrik (2016). *Millioner af nye jobs i flybranchen*. Standby. Læst d. ??  
<https://standby.dk/millioner-af-nye-jobs-i-flybranchen/>
- Baumgarten I, Henrik (2016). *SAS-stewardesser splitter fagforening*. Standby. Læst d. 8/12 2017  
<https://standby.dk/sas-stewardesser-splitter-fagforening/>
- BBC (2017). *TPP: What is it and why does it matter?*. BBC Business. Læst d. 2/12 2017  
<http://www.bbc.com/news/business-32498715>
- Bencke, Sune Højrup (2012). *Derfor går flyselskaberne konkurs på stribe*. Politiken. Læst d. 8/12 2017  
<http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyoglufthavne/art5471448/Derfor-g%C3%A5r-flyselskaberne-konkurs-p%C3%A5-stribe>
- Bencke, Sune Højrup (2013) *Flytjek: SAS vs. Norwegian - hvem gør det bedst?*. Politiken. Læst d. 18/12 2017  
<http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyoglufthavne/art5501747/Flytjek-SAS-vs.-Norwegian-hvem-g%C3%B8r-det-bedst>
- Bendtsen, Rasmus Lindkvist (2012). *Cimber Sterling begæres konkurs*. Børsen. Læst d. 5/12 2017  
[http://penge.borsen.dk/artikel/1/231783/cimber\\_sterling\\_begaeres\\_konkurs.html#ixzz4wv1kpqfg](http://penge.borsen.dk/artikel/1/231783/cimber_sterling_begaeres_konkurs.html#ixzz4wv1kpqfg)
- Bjerre, Lisbeth (2004). *Global opvarmning og ekstremt vejr*. Læst d. 3/12 2017  
<http://viden.jp.dk/klima/undervisning/landefakta/default.asp?Cid=3208>

- Buch-Hansen, Hubert og Nielsen, Peter (2005). *Kritisk realisme* - Samfundslitteratur (nota udgave 2012).
- Chp (2008). *Københavns Lufthavn i front med ny trådløs teknologi*. Læst d. 3/12 2017  
<https://www.cph.dk/om-cph/presse/nyheder/2008/1/kobenhavns-lufthavn-i-front-med-ny-tradlos-teknologi/>
- Energi Danmark (2017). *Olieprisen falder trods OPEC-aftale*. Læst d. 2/12 2017  
<Http://www.energidanmark.dk/markedsinfo/nyheder/nyheder-2017/05/olieprisen-falder-trods-opec-aftale/>
- EU-Oplysningen (2017) *Vækst i BNP*. Læst d. 2/12 2017  
<http://www.eu.dk/da/fakta-om-eu/statistik/vaekst-i-bnp>
- Faurfelt (2016). *Overblik: De vinder og taber på højere oliepriser*. Læst d. 2/12 2017  
<Https://www.dr.dk/nyheder/penge/overblik-de-vinder-og-taber-paa-hoejere-oliepriser>
- Fly leasing (2017), *Fly Leasing er en global leder inden for fly leasing*. Læst d. 2/12 2017  
<Http://www.flyleasing.com/>
- Trefis Team (2016). *A Seeming Airbus-Boeing Duopoly In Single-Aisle Airlines Masks A Tiered Market With Challengers*. Forbes.com. Læst d. 9/12 2017  
<Https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/12/27/four-airliners-that-could-shake-the-airbus-boeing-duopoly-in-the-single-aisle-market/#6fc92cb3cb9a>
- Gamal, Rania El (2017). *OPEC oil output edges higher in September as Iraq, Libya pump more*. Læst d. 2/12 2017  
<https://www.reuters.com/article/us-opec-oil/opec-oil-output-edges-higher-in-september-as-iraq-libya-pump-more-iduskcn1c422g>
- Google (2017). *Flyrejser fra Kastrup (alle lufthavne) til Hamborg, Tyskland (HAM)*. Læst d. 4/12 2017  
<Https://www.google.dk/search?Q=kastrup+Hamburg&oq=kastrup+Hamburg&aqs=chrome..69i57.2097j0j1&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Google I (2017). *Lufthavne i Danmark*. Læst d. 4/12 2017  
[https://www.google.dk/search?Q=lufthavne+i+Danmark&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=56029868,11218508,148192&tbm=lcl&ved=0ahukewi9j6srqu\\_xahvpc-wkhuend38qjgoizg&tbs=lrf:!2m1!1e2!3siae,lf:1,lf\\_ui:2&rldoc=1#rflfi=hd::si::mv:!1m3!1d2](https://www.google.dk/search?Q=lufthavne+i+Danmark&npsic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=56029868,11218508,148192&tbm=lcl&ved=0ahukewi9j6srqu_xahvpc-wkhuend38qjgoizg&tbs=lrf:!2m1!1e2!3siae,lf:1,lf_ui:2&rldoc=1#rflfi=hd::si::mv:!1m3!1d2)



[020767.2605465122!2d10.495220240416756!3d55.86849791874482!3m2!1i488!2i677!4f1](https://www.google.com/search?q=Danish+airlines&oeq=Danish+airlines&gs_l=psy-ab.3..35i39k1j0j0i203k1j0j0i203k1j0i22i30k115.6576.9808.0.9951.15.15.0.0.0.138.1287.13j2.15.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.15.1282...46j0i46k1j0i67k1.0.oXs0YRy09KE)

### 3.1

- Google II (2017). *Danish airlines*. Læst d. 17/12 2017  
[https://www.google.dk/search?biw=1920&bih=919&ei=s7YhWum5EMnR6AT5\\_bTgBQ&q=Danish+airlines&oeq=Danish+airlines&gs\\_l=psy-ab.3..35i39k1j0j0i203k1j0j0i203k1j0i22i30k115.6576.9808.0.9951.15.15.0.0.0.138.1287.13j2.15.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.15.1282...46j0i46k1j0i67k1.0.oXs0YRy09KE](https://www.google.dk/search?biw=1920&bih=919&ei=s7YhWum5EMnR6AT5_bTgBQ&q=Danish+airlines&oeq=Danish+airlines&gs_l=psy-ab.3..35i39k1j0j0i203k1j0j0i203k1j0i22i30k115.6576.9808.0.9951.15.15.0.0.0.138.1287.13j2.15.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.15.1282...46j0i46k1j0i67k1.0.oXs0YRy09KE)
- Graubæk, Allan (2014). *Lufthavnstjek: Den nye indgangsport til London*. Politiken. Læst d. 4/12 2017  
[Http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyoglufthavne/art5554069/Lufthavnstjek-Den-nye-indgangsport-til-London](http://politiken.dk/rejser/nyheder/flyoglufthavne/art5554069/Lufthavnstjek-Den-nye-indgangsport-til-London)
- Hameed, Mishma (2011). *Low Cost Airlines: A Brief History, The Current State and The Future*. Læst d. 17/12 2017  
<http://aviationknowledge.wikidot.com/aviation:low-cost-airlines:a-brief-history-the-current-state>
- Hillier, David m.fl. (2017) *Fundamentals of Corporate Finance*. 3 europæiske udgave. London
- Hollensen, Svend (2015). *Marketing management a relationship approach*. 3. udgave. UK.
- Jysk Rejsebureau (2017). *FLERE UNGE VÆLGER EVENTYR-GRUPPEREJSER*. Læst d. 2/12 2017  
<https://www.jysk-rejsebureau.dk/om-os/nyhedsarkiv/2017/bpa-presse/>
- Kanberg, Anders (2016). *SAS-fly gennem 70 år*. Berlingske. Læst d. 10/12 2017  
<https://www.b.dk/annonce/sas-fly-gennem-70-aar>
- Krog, Andreas (2015). *Alsie Express: Urimelig afgiftsstigning i CPH*. Check-in.dk. Læst d. 2/12 2017  
<https://www.check-in.dk/alsie-express-urimelig-afgiftsstigning-i-cph/>
- Lederindsigt (2017). *TOWS*. Lederindsigt.dk. læst d. 8/12 2017  
<https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/strategi-og-forretningsudvikling/tows/>
- Norwegian Air Shuttle (2017) *Priser og anerkendelser*. Læst d. 10/12 2017  
<https://www.norwegian.com/dk/om-os/vores-historie/awards-and-recognitions/>

- Redaktionen (2012). *Strejke kostede SAS og Norwegian op mod 150 mio. Kr.*. Check-in.dk. Læst d. 14/12  
<https://www.check-in.dk/strejke-kostede-sas-og-norwegian-op-mod-150-mio-kr/>
- Ritzau (2012). *Norwegian bestiller 100 nye fly*. Finans. Læst d. 8/12 2017
- Ritzau (2015). *Strejke koster SAS 40 millioner kroner*. Børsen. Læst d. 10/12 2017  
<https://finans.dk/artikel/ECE4716055/Norwegian-bestiller-100-nye-fly/?Ctxref=ext>
- Ritzau I (2015). *Norwegian-forhandlinger brudt sammen*. Børsen. Læst d. 10/12 2017
- Ritzau (2016). *SAS: Vi er nødt til at være et lavprisselskab en gang imellem*. Business.dk. Læst d. 9/12 2017  
<https://www.business.dk/finans/danske-bank-topchef-trump-kan-ramme-dansk-oekonomi>
- Ritzau Finans (2015). *Strejke kostede Norwegian passagerer og 350 mio. norske kr.* Berlingske. Læst d. 10/12 2017  
<https://www.business.dk/transport/strejke-kostede-norwegian-passagerer-og-350-mio.-norske-kr>
- Roadtalk (2015). *Interrail – Rejs billigt rundt i Europa*. Læst d. 2/12 2017  
<http://roadtalk.dk/interrail/>
- Sundhedsstyrelsen (2014) *Danskernes Sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2013*. Læst d. 12/12 2017  
<http://sundhedsstyrelsen.dk/~media/1529A4BCF9C64905BAC650B6C45B72A5.ashx>
- Trading Economics (2017). *Norway Corporate Tax Rate*. Læst d. 7/12 2017  
<https://tradingeconomics.com/norway/corporate-tax-rate>
- Trading Economics I (2017). *Sweden Corporate Tax Rate*. Læst d. 7/12 2017  
<https://tradingeconomics.com/sweden/corporate-tax-rate>
- Transport-, Bygnings- og Boligministeriet (2017). *Sikkerhed i luften*. Læst d. 2/12 2017  
<https://www.trm.dk/da/temaer/safety-og-security/sikkerhed-i-luften>
- Tripadvisor (2015). *Undersøgelse 6 vigtige rejsetendenser for 2016*. Læst d. 2/12 2017  
<https://www.tripadvisor.dk/tripadvisorinsights/n2670/6-vigtige-rejsetendenser-2016>
- Vedvarende energi (2016). *Vi skal udfordre flybranchen og sikre det globale miljø*. Læst d. 3/12 2017  
<https://ve.dk/vi-skal-udfordre-flybranchen-og-sikre-det-globale-miljo/>

- Wandrup, Katrine Frederikke (2017). *Ny priskrig på vej? Flyselskab varsler markant billigere billetter*. Metroxpress. Læst d. 5/12 2017  
<https://www.mx.dk/nyheder/danmark/story/16606941>
- Wittrup, Sanne (2016). *Norwegian opfordrer til CO2-skat på flyrejser*. Ingeniøren. Læst d. 2/12 2017  
<https://ing.dk/artikel/norwegian-opfordrer-co2-skat-paa-flyrejser-187950>
- Undervisningsministeriet (2017). *Pilot*. Ug.dk.  
<https://www.ug.dk/uddannelser/andreerhvervsrettedeuddannelser/andreuddtransport/pilot>

## Bilag

- Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2011-2012
- Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2013-2014
- Norwegian Air Shuttles Regnskabs Bilag 2015-2016
- Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2011-2012
- Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2013-2014
- Scandinavian Airlines Regnskabs Bilag 2015-2016
- Bilag 1
- Følsomhedsanalyse

## Figur

- Figur 1 → Porter's Five Forces  
<https://virksomhedb.systeme.dk/index.php?id=3415>
- Figur 2 → ECONOMIC PERFORMANCE OF THE AIRLINE INDUSTRY  
<http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Central-forecast-mid-year-2017-tables.pdf>
- Figur 3 → Michael Porter's "Generiske Strategier"  
<https://virksomhedb.systeme.dk/index.php?id=3414>
- Figur SWOT  
<http://juliangooden.com/swot-analysis/>
- Figur TOWS  
<https://brungerblog.wordpress.com/2016/03/20/tows-matrix-for-marketing-brainstorming/>

Martin Nystrup Kallesen 54767  
Nana Wiaberg Boesen 57845  
Ravi Pal Singh 57848

Gruppe nr. V1725103483

RUC

19. december 2017

Antal anslag: 121.673

- PV formel

<http://financeformulas.net/formulaimages/Present%20Value%201.gif>

- Return on Debt formel

<http://financialratiooss.com/files/Return%20on%20debt.jpg>