



**CHALMERS**



# Jämförelse av försäljningskanaler hos mindre nordiska inrikesflygbolag

Försäljningskanalers påverkan på kundbas, intäkter, kostnader och likviditet

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

FILIP APPELBLAD

WILLIAM KÖRNER

DENIZ CALIK

CALLE TALLBERG ALZÉN

JAKOB EKH

LEO ZHU

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION  
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg, Sverige 2024  
[www.chalmers.se](http://www.chalmers.se)



# Jämförelse av försäljningskanaler hos mindre nordiska inrikesflygbolag

Försäljningskanalers påverkan på kundbas, intäkter, kostnader och likviditet

Comparison of different sales channels at smaller Nordic domestic airlines

Sales channels' impact on, revenue, costs, and liquidity

FILIP APPELBLAD

WILLIAM KÖRNER

DENIZ CALIK

CALLE TALLBERG ALZÉN

JAKOB EKH

LEO ZHU

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION

Avdelningen för innovation and R&D management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2024

Jämförelse av försäljningskanaler hos mindre nordiska inrikesflygbolag  
Försäljningskanalernas påverkan på kundbas, intäkter, kostnader och likviditet

FILIP APPELBLAD  
DENIZ CALIK  
JAKOB EKH

WILLIAM KÖRNER  
CALLE TALLBERG ALZÉN  
LEO ZHU

© FILIP APPELBLAD, 2024  
© DENIZ CALIK, 2024  
© JAKOB EKH, 2024

© WILLIAM KÖRNER, 2024  
© CALLE TALLBERG ALZÉN, 2024  
© LEO ZHU, 2024

Kandidatarbete TEKX18-VT24-015  
Teknikens ekonomi och organisation  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Sverige  
Telefon: +46 (0)31-772 1000

Omslag: Ett flygplan med västflygs logotyp (Västflyg, u.d.).

Göteborg, Sverige 2024  
Gothenburg, Sweden 2024

## Ordlista

**Application Programming Interfaces (API):** Ett gränssnitt som tillåter olika enheter att utbyta data med varandra.

**Biljettering:** Den del av biljettförsäljningsprocessen där betalningen bekräftas och biljetten utfärdas för den aktuella bokningen.

**Billing and Settlement Plan (BSP):** IATA:s betalningshanteringssystem för flygbiljettförsäljning.

**CAPA (Centre for Aviation):** Ett analys- och rådgivningsföretag, verksamt inom flygbranschen, som specialiserar sig på marknadsinformation, branschanalyser och prognoser.

**Certifieringsprocess:** En process där en undersökning intygar att en viss produkt eller tjänst uppfyller vissa standarder.

**Customer Acquisition Cost (CAC):** Kostnaden för att få en ny kund, beräknad genom att dela de totala försäljnings- och marknadsföringskostnaderna med antalet nya kunder som förvärvats under en viss tidsperiod.

**Dynamisk prissättning:** En prissättningsstrategi på en produkt eller tjänst där säljaren sätter pris efter tillgång och efterfrågan.

**EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport):** En internationell standard för elektroniskt datautbyte, framtagen av FN.

**Global Distribution System (GDS):** Ett datorbaserat system som fungerar som en mellanhand mellan flygbolag och resebyråer för att sälja flygbiljetter.

**Indirekt marknadsföring:** Marknadsföringsinsatser som inte sker direkt gentemot slutkunder utan genom mellanhänder eller andra kanaler.

**Information- och relationsaggregator:** Ett företag som samlar och organiserar information om relationer mellan flygbolag och resebyråer.

**International Air Transport Association (IATA):** En global branschorganisation för flygbolag.

**NDC-aggregator:** Företag eller system som kopplar samman flygbolagens NDC-implementeringar med resebyråernas NDC-implementeringar för att underlätta försäljningen av flygbiljetter.

**New Distribution Capability (NDC):** En standard inom flygbranschen som möjliggör för flygbolag att sälja biljetter direkt till resebyråer utan att använda sig av GDS.

**Online Travel Agency (OTA):** Ett företag som säljer researrangemang, såsom flygbiljetter och hotell, över internet.

**Paketreselagen:** Lagstiftning som reglerar paketresor och skyddar resenärer från ekonomiska förluster vid problem med resan.

**Passenger Service System (PSS):** Ett affärssystem som används av flygbolag för att hantera bokningar, biljettförsäljning och andra administrativa uppgifter.

**Virtual Interlining:** Möjligheten att boka flygbiljetter med transfer mellan olika flygbolag utan ett samarbetsavtal mellan dem.

**Weighted Average Cost of Capital (WACC):** Ett mått på den genomsnittliga kapitalkostnaden för ett företag, där varje kapitalkälla vägs efter dess relativa vikt i företagets kapitalstruktur.

# Abstract

## Problem

As of current, a large share of airplane tickets is sold through different sales channels, with GDS being a sales channel which entails both costs of sales as well as liquidity problems for the airlines. For smaller domestic airlines in the Nordics, which are already experiencing difficulties with staying profitable, these costs of sales and liquidity problems, which GDS entails, present yet another obstacle in the airlines' battle with staying profitable. Concurrently, GDS is a well-known marketplace that allows airlines to reach out to customers which the airlines might not necessarily have reached by only selling through their own channels. An evaluation of GDS, own channels and a new sales channel, in the form of NDC, could allow smaller domestic airlines in the Nordics to choose the sales channel that best suits their operation.

## Aim

The overall aim of the study was to examine and compare the consequences for smaller domestic airlines in the Nordics of selling through GDS or NDC compared to only selling through their own channels. The aim was broken down into four subsections: customer base, revenue, cost of sales and liquidity, which collectively intend to describe the consequences for the airlines.

## Theoretical framework

The study's theoretical framework was based upon the value of different sales channels as well as the costs associated with different sales channels. Regarding the value of the sales channels, both customer value and the value for airlines was discussed. Then the analysis of the sales channels was broken down into three main categories: distribution costs, administration costs and marketing costs. Furthermore, the different sales channels were discussed from a liquidity perspective.

## Method

The method of the study comprised of both quantitative and qualitative data collection where a case study was carried out at the airline Västflyg i Trollhättan AB. The quantitative data collection consisted of a customer survey as well as data regarding revenue, cost of sales and liquidity whilst the qualitative data collection consisted of semi-structured interviews. The underlying research approach of the study was a deductive approach.

## Results and Implications

The results of the study show that a transition from sales through GDS to sales solely through own channels cuts down on an airline's customer base whilst a transition to sales through NDC is expected to retain the same customer base as with sales through GDS. The decreased customer base results in an expected decrease in revenue when transitioning to sales solely through own channels. A transition from GDS to NDC is not expected to impact the revenue. Regarding cost of sales, the study shows that the cost of sales through GDS is equivalent to the cost of sales through own channels. The cost of sales through NDC could not be quantified, however they are expected to resemble the cost distribution of cost of sales through own channels with a potential discrepancy regarding marketing costs. The results of the case study also show that the average time from sale to payment is significantly higher for sales through GDS compared to sales through NDC or own channels.

In conclusion, the results of the study imply that a smaller domestic airline in the Nordics transitioning to sales solely through own channels can expect a decrease in contribution margin. NDC is a potential alternative as it entails a possibility for airlines to keep marketing costs down whilst avoiding large distribution costs and liquidity risks, which can be associated with GDS.

# Sammandrag

## Problem

I dagsläget bedrivs en stor del av försäljningen av flygbiljetter genom olika försäljningskanaler, varav en är GDS, vilket är en kanal som medför både försäljningskostnader samt likviditetsproblematik för flygbolagen. För mindre inrikesflygbolag i Norden, vilka redan upplever svårigheter med lönsamhet, skapar försäljningskostnaderna och likviditetsproblematiken, som GDS medför, ytterligare ett hinder i deras kamp med att hålla sig lönsamma. Samtidigt är GDS en välkänd marknadsplats som tillåter flygbolag att nå ut till kunder som flygbolagen inte nödvändigtvis hade nått ut till vid endast försäljning genom egna kanaler. En utvärdering av GDS, egna kanaler samt NDC, skulle kunna tillåta mindre inrikesflygbolag i Norden att välja den försäljningskanal som lämpar sig bäst för deras verksamhet.

## Syfte

Det övergripande syftet med studien var att undersöka och jämföra konsekvenserna för mindre inrikesflygbolag i Norden vid försäljning genom GDS eller NDC, jämfört med endast egna kanaler. Syftet bröts ner i fyra delområden: kundbas, intäkter, försäljningskostnader och likviditet, vilka tillsammans ämnar beskriva de samlade konsekvenserna för flygbolagen.

## Teoretiskt ramverk

Studiens teoretiska ramverk utgick från olika försäljningskanalers värde och kostnader associerade med olika försäljningskanaler. Gällande värdet av försäljningskanalerna, diskuterades både kundvärdet samt värdet för flygbolag. Därefter undersöktes försäljningskanalernas kostnader utifrån tre huvudtyper: distributionskostnader, administrationskostnader och marknadsföringskostnader. Vidare diskuterades även försäljningskanalerna utifrån ett likviditetsperspektiv.

## Metod

Studiens metod utgjordes av både kvantitativ och kvalitativ datainsamling där en fallstudie gjordes på flygbolaget Västflyg i Trollhättan AB. Den kvantitativa datainsamlingen bestod av en kundundersökning samt data om intäkter, försäljningskostnader och likviditet medan den kvalitativa datainsamlingen bestod av ett antal intervjuer av semistrukturerad intervjuform. Studiens underliggande forskningsansats var deduktion.

## Resultat och implikationer

Resultatet av studien visar att en övergång från försäljning via GDS till endast försäljning via egna kanaler drar ner på flygbolagets kundbas vilket leder till att intäkterna skattas att minska vid en övergång till endast försäljning via egna kanaler. Däremot förväntas kundbasen bibehållas vid en övergång till försäljning via NDC och därmed förväntas inte intäkterna påverkas vid en övergång till NDC. Gällande försäljningskostnader visar studien på att dessa kostnader är likvärdiga mellan GDS och egna kanaler. Gällande kostnader för försäljning via NDC kunde inte dessa kvantifieras men de förväntas likna den kostnadsfördelning som uppstår vid försäljning via egna kanaler med en eventuell avvikelse av marknadsföringskostnader. Resultatet av fallstudien visar även att den genomsnittliga tiden från försäljning till utbetalning är betydligt mycket högre vid försäljning via GDS än vid försäljning via NDC eller egna kanaler.

Sammanfattningsvis implicerar studiens resultat att ett mindre inrikesflygbolag i Norden kan förvänta sig en reducering av täckningsbidrag vid övergång till endast försäljning via egna kanaler. NDC är ett potentiellt alternativ eftersom det medför en möjlighet för flygbolag att hålla nere marknadsföringskostnader samtidigt som höga distributionskostnader och likviditetsrisk, vilka kan associeras med GDS, undviks.

# Förord

Det är med stor glädje och stolthet som vi presenterar vårt kandidatarbete, utfört vid avdelningen för Innovation och R&D Management på institutionen för Teknikens Ekonomi och Organisation vid Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg, Sverige.

Vi vill först och främst rikta ett varmt tack till vår handledare, Kaj Suneson, för hans ovärderliga vägledning och stöd genom hela processen. Kaj Sunesons expertis och engagemang har varit en kritisk faktor för att vägleda oss genom arbetet.

Vidare vill vi även tacka personerna från Västflyg AB för deras bidrag och vägledning under arbetets gång. Deras praktiska insikter och erfarenheter har varit ovärderliga för att fördjupa vår förståelse för ämnet och för att ge oss en inblick i branschen.

Vi vill även framföra vår tacksamhet till de personer som deltog i våra intervjuer och bidrog med sina perspektiv och insikter. Arbetet hade inte varit möjligt utan ert generösa bidrag med både tid och insikter.

Slutligen vill vi tacka varandra som grupp för det goda samarbetet och den ömsesidiga supporten som har präglat vårt arbete.

Chalmers tekniska högskola  
Göteborg, Sverige  
6 maj 2024

# Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Försäljningskanaler och aktörer inom flygbranschen.....	1
1.1.1	Egna kanaler.....	1
1.1.2	Global Distribution System (GDS).....	2
1.1.3	Resebyråer.....	2
1.1.4	New Distribution Capability (NDC).....	3
1.1.5	Biljettering.....	4
1.2	Värdet av de olika försäljningskanalerna.....	4
1.2.1	Kundvärdet av försäljningskanalerna.....	5
1.2.2	Försäljningskanalernas värde för flygbolaget.....	6
1.3	Försäljningskanalernas kostnad.....	7
1.3.1	Distributionskostnader.....	7
1.3.2	Administrationskostnader.....	7
1.3.3	Marknadsföringskostnader.....	8
1.4	Likviditet.....	8
1.5	Syfte.....	8
1.6	Problemanalys och frågeställningar.....	9
1.7	Avgränsningar.....	10
2	Metod.....	11
2.1	Underliggande forskningsansats och övergripande metodplan.....	11
2.2	Datainsamling.....	12
2.2.1	Kvantitativ datainsamling.....	12
2.2.2	Kvalitativ datainsamling.....	13
2.3	Bearbetning och analys av data.....	14
2.4	Validitet och Reliabilitet.....	15
3	Resultat.....	16
3.1	Kundundersökning.....	16
3.2	Intäkter från försäljningskanalerna.....	18
3.3	Kostnader associerade med försäljningskanalerna.....	18
3.3.1	Kostnader associerade med GDS-försäljning.....	18
3.3.2	Kostnader associerade med försäljning i egna kanaler.....	19
3.4	Likviditet.....	20
3.5	Sammanställning av resebyråers svar på kompletterande frågor och intervjuer.....	20
3.5.1	Resebyråers svar på kompletterande frågor.....	20
3.5.2	Annika Hultgren.....	21
3.5.3	Sara Sheehan.....	22

3.5.4	Stefan Born.....	22
3.5.5	Zoran Radosavljevic.....	22
3.5.6	Linda Jadinge .....	23
4	Analys .....	24
4.1	Kundbasens Storlek .....	24
4.2	Intäkter.....	24
4.3	Analys av datainsamling gällande kostnader.....	25
4.3.1	GDS-försäljning .....	25
4.3.2	Egna kanaler.....	27
4.3.3	Kostnader associerade med NDC-försäljning .....	28
4.4	Likviditetspåverkan .....	29
4.5	Teoretiskt scenario vid bortkoppling från GDS.....	30
4.6	Analys av intervjuer.....	31
4.6.1	Analys av resebyråers upplevda kundvärden .....	31
4.6.2	Respondenternas åsikter om GDS och NDC.....	32
4.6.3	Trovärdighetsanalys .....	32
5	Diskussion.....	33
6	Slutsatser.....	36
	Litteraturförteckning .....	37
	Bilaga 1. Kundundersökning .....	41
	Bilaga 2. Kompletterande frågor till reserbyråerna och deras svar.....	43
	Bilaga 3. Etik .....	45

# 1 Introduktion

Flygbranschen har genomgått stora förändringar tack vare digitaliseringen under de senaste årtiondena. Ett av de mest påverkade områdena är biljettförsäljningen (Crespo-Almendros & Del Barrio-García, 2016). Ett illustrativt exempel på förändringarna från artikeln är hur American Reporting Corporation år 2019 rapporterade att nästan alla (99%) av deras biljetter på den amerikanska marknaden såldes digitalt.

Försäljning av flygbiljetter är avgörande för ett flygbolags framgång, men det är också en komplex process med många faktorer att ta hänsyn till. Internets framväxt och globaliseringen har lett till ökade försäljningskostnader för många flygbolag och därmed minskad lönsamhet per såld biljett (Morrell, 1998). Håkan Johansson, stationschef på Västflyg i Trollhättan AB, upplever att mindre flygbolag i Norden har särskilt svårt att uppnå lönsamhet på grund av de höga försäljningskostnaderna (H. Johansson, personlig kommunikation, 22 januari 2024).

Enligt International Air Transport Association (2023), en internationell branschorganisation vars syfte är att representera flygbolagen samt hantera regler och liknande inom den kommersiella flygbranschen, förväntas vinstmarginalen för flygindustrin år 2024 vara 3 procent. Prognosen kan jämföras med genomsnittsmarginalen för stora svenska företag år 2021, vilken låg på 9,2 procent (Stara, 2023). Den låga marginalen i branschen ställer höga krav på företagsledningarna inom flygbolagen för att hålla nere sina kostnader, vilket gör avgifterna i distributionskanalerna till en viktig variabel för att öka lönsamheten (Lee m.fl., 2019).

## 1.1 Försäljningskanaler och aktörer inom flygbranschen

Biljettförsäljningsprocessen för ett flygbolag är komplex och kan involvera olika aktörer beroende på tillvägagångssätt. För att nå ut till kunder måste flygbolaget först säkerställa att rätt antal biljetter är tillgängliga och sedan distribueras genom olika försäljningskanaler.

Första steget i processen är att schemalägga flygningar och därefter skapas biljetter till respektive avgång av flygbolaget. För att hantera denna administration använder flygbolag ett så kallat Passenger Service System (PSS). PSS är en typ av affärssystem som ofta inkluderar funktionalitet för att schemalägga flygningar, prissätta biljetter samt administrativa verktyg som används vid bokning och avgång. När biljetterna lagts upp med hjälp av ett PSS finns de tillgängliga för distributörerna i nästa led att handla med (Lee m.fl., 2019). Några PSS-leverantörer i Europa är WorldTicket, Amadeus Altéa, SITA, Radixx och Hitit (Worldticket A/S, 2023) (Amadeus IT Group, 2024) (SITA, 2024) (Sabre, 2024) (Hitit, 2024).

Efter att flygbolaget har bestämt vilka biljetter som ska säljas, distribueras dessa genom flygbolagets försäljningskanaler. För flygbolag finns främst tre typer av distributionskanaler: egna kanaler, Global Distribution System (GDS) eller New Distribution System (NDC).

### 1.1.1 Egna kanaler

Flygbolagets egna försäljningskanaler innebär en försäljning av biljetter direkt till kund utan mellanhänder (H. Johansson, personlig kommunikation, 22 januari 2024). Enligt Johansson har egna kanaler historiskt sett främst inneburit försäljning över disk på flygbolagets kontor för att, under de senare decennierna, flyttas till flygbolagets egen hemsida. Generellt sett är egna kanaler den försäljningskanal som ger störst marginal på just på grund av avsaknaden av mellanhänder menar Johansson. Figur 1.1 visar hur försäljningskanalen ser ut.



Figur 1.1: Försäljning via egna kanaler.

### 1.1.2 Global Distribution System (GDS)

Resehanteringsbolaget TravelPerk (2024) beskriver ett Global Distribution System (GDS) som ett datorbaserat system, vilket fungerar som en mellanhand mellan flygbolag och resebyråer. Enligt TravelPerk fungerar systemet som en marknadsplats där varje flygbolag kan ladda upp sina tillgängliga biljetter för försäljning till resebyråer. Genom GDS kan flygbolagen uppdatera sina tillgängliga biljetter och deras priser, vilket möjliggör dynamisk prissättning på individuella biljetter, vilket TravelPerk menar är en av systemets största fördelar.

Den största aktören för GDS i Europa, och även i Norden, är Amadeus, som grundades av SAS, Air France, Iberia och Lufthansa år 1987 (Kärcher, 1996). Amadeus tar ut en avgift från flygbolagen för varje bokad biljett, samt en del fasta avgifter för användning av tjänsten (PrimeIndexes, 2019). Något som är noterbart, vilket IT-konsultbolaget AltexSoft (2019) rapporterar att lågprisflygbolag (LCC) traditionellt inte har använt GDS. AltexSoft menar att LCC:er i stället har premierat egenägda kanaler för att kunna analysera kundflöden och sälja sina egna extraprodukter. Att LCC:er premierar egenägda kanaler är, enligt AltexSoft, en del av deras huvudsakliga strategi; att sälja den huvudsakliga biljetten till ett lågt pris för att i stället erbjuda nästan ingen inkluderad service.

Under 1990-talet utvecklades GDS såsom Amadeus, baserat på kommunikationstekniken EDIFACT, och revolutionerade resebranschen genom att erbjuda resebyråer en unik inblick i flygbolagens avgångsscheman (Chavda, 2023). Ben Vinod (2009) rapporterade att cirka 50% av alla flygbiljetter över hela världen bokades via GDS:er, en siffra som enligt indikationer inte minskat kraftigt sedan dess (Silk, 2023). Användningen av GDS:er är förenad med kostnader för flygbolagen, oftast debiterat per bokning (PrimeIndexes, 2019). Figur 1.2 nedan illustrerar hur försäljningskanalen är uppbyggd.



Figur 1.2: Försäljning via GDS.

### 1.1.3 Resebyråer

En annan väsentlig aktör i distributionsmiljön är resebyråer eftersom de, som tidigare har nämnts, köper biljetterna som läggs upp på ett GDS. Att resebyråer köper sina biljetter via en GDS betyder att flygbolag som väljer att distribuera biljetter via GDS också erhåller indirekt marknadsföring via resebyråerna, eftersom de kan erbjuda resor med flygbolaget till sina kunder (Infrata, 2017).

En variant på resebyråer som snabbt uppnått betydande inflytande inom flygbranschen är online-resebyråer (OTA). Till skillnad från traditionella resebyråer säljer OTA:er endast resor digitalt via sina webbplatser (Colorwhistle, 2023). Stefan Born, kommersiell direktör för extraprodukter på Etraveli group, menar att OTA:ers försäljning har ökat snabbt eftersom de kan erbjuda likvärdiga eller till och med lägre priser än flygbolagen för samma resor (S. Born, personlig kommunikation, 14 februari 2024).

De lägre priserna uppnås genom att OTA:er tar ut avgifter från flygbolagen, har höga avboknings- och ändringskostnader, samt erbjuder dyra tillval såsom bagagetillägg (Keyes, 2023).

År 2019 stod OTA:er för uppskattningsvis 47% av alla flygbokningar, främst dominerat av några få stora företag såsom Expedia och Orbitz (PrimeIndexes, 2019). Det går att anta att marknadsandelarna dem en betydande makt inom branschen. Born hävdar att privatresenärer använder tjänsterna för att jämföra priser från olika OTA:er och bokar sedan genom det billigaste erbjudandet (S. Born, personlig kommunikation, 14 februari 2024). En annan anledning varför privatresenärer använder OTA:er är för att resenären enkelt kan boka både sin flygbiljett och hotell vid destinationen på samma plattform (Puffett, 2023).

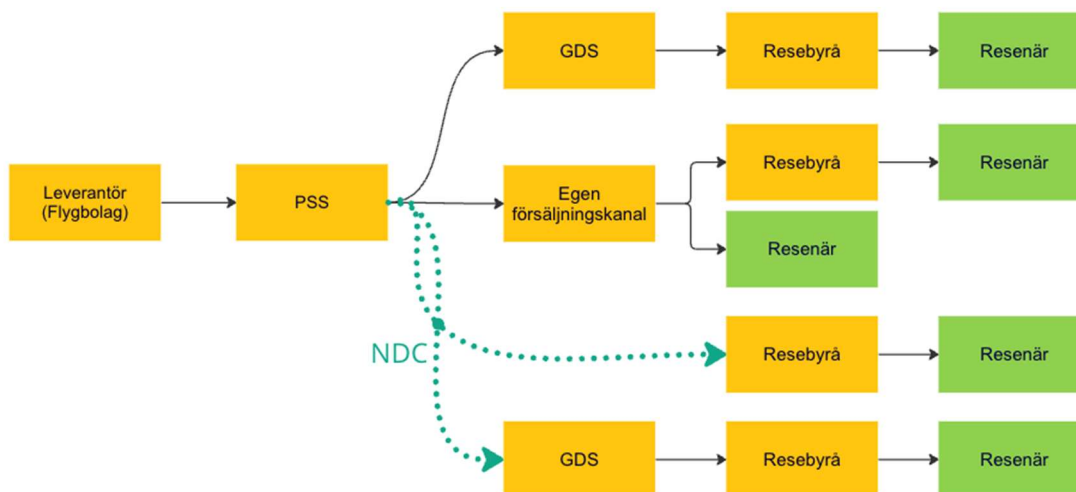
#### 1.1.4 New Distribution Capability (NDC)

Under de senaste decennierna har Global Distribution System (GDS) erbjudit resebyråer en snabb och smidig tillgång till flygbiljetter genom användningen av systemens enkla Application Programming Interfaces (API), det vill säga en sorts öppning in i systemets kod som gör det möjligt för prenumeranter att hämta data automatiskt (Clanton, 2023). Flygbolag riskerar att förlora den viktiga marknadsföring som resebyråer bidrar med om de lämnar GDS, vilket i sin tur kan påverka en stor del av deras intäkter (H. Johansson, personlig kommunikation, 22 januari 2024). Flygbranschen är en kapitalintensiv bransch med många fasta kostnader, inklusive personal, underhåll, bränsle, avskrivningar och försäkringar. Dessutom tillkommer kostnader för att använda flygplatser och olika flygskatter, vilket resulterar i små marginaler för företaget inom branschen (Hayward m.fl., 2023).

IATA lanserade 2015 en ny standard kallad New Distribution Capability (NDC) (AltexSoft, 2023). AltexSoft menar att NDC syftar till att hjälpa flygbolag att återta makten i försäljningskanalen från GDS genom att möjliggöra för enskilda flygbolag att sälja biljetter direkt till resebyråer utan mellanhänder. Vidare lyfts det att den nya tekniken möjliggörs genom att alla flygbolag nu har samma API-format för biljettförsäljning med NDC-standardiseringen. Det får följden att resebyråer nu kan köpa biljetter direkt från flygbolag på samma enkla sätt som tidigare var möjligt via GDS. Författaren lyfter att IATA är hoppfulla att standarden ska hjälpa flygbolag att dramatiskt minska sina distributionskostnader och öka försäljningen av tillägsprodukter såsom försäkringar, platsreserveringar och extra incheckat bagage, vilket GDS tidigare har försvårat.

Vidare beskriver AltexSoft övergången till NDC bland stora flygbolag som långsam, trots fördelarna. Anledningarna till den långa övergångstiden inkluderar standardiseringsproblem, komplicerade certifieringsprocesser, tekniska bekymmer och problem med kundservice. Standardiseringsproblemen uppstår eftersom varje flygbolag som använder NDC erbjuder tillägsprodukter, vilket resulterar i att bolagens API:er inte alltid är likvärdiga (AltexSoft, 2023). Certifieringsprocessen är problematisk eftersom varje ny säljare och köpare som vill använda NDC måste certifieras av IATA, vilket kan ta flera veckor. Tekniska problem uppstår ofta eftersom medelstora flygbolag saknar en tillräckligt kompetent IT-avdelning för att hantera denna förändring. Dessutom är kundserviceärenden som ombokningar och återbetalningar inte lika automatiserade som hos GDS, vilket leder till mer manuellt arbete än vad som krävs vid försäljning via GDS (AltexSoft, 2023).

I takt med att NDC har växt fram har GDS-leverantörer infört NDC-uppkopplingar vilket tillåter flygbolag med NDC-implementationer att koppla upp dessa mot GDS (AltexSoft, 2023). Det framgår även att det har vuxit fram NDC-aggregatörer vars syfte är att koppla samman flygbolagens NDC-implementationer med resebyråernas NDC-implementationer. Illustrationen i figur 1.3 visar hur ett flygbolags distributionskanaler med tillägget av NDC kan se ut.



Figur 1.3: Försäljning via NDC.

### 1.1.5 Biljettering

Försäljningen av flygbiljetter består av ett antal steg och inom flygbranschen är det sista steget känt som biljettering (AltexSoft, 2022). Enligt AltexSoft beskrivs biljetteringssteget som den del av biljettförsäljningsprocessen där betalningen bekräftas och biljetten utfärdas för den aktuella bokningen. AltexSoft påpekar att eftersom denna del av flygbiljettsförsäljning är en komplicerad process som ställer höga krav på flygbolagen och resebyråerna, har en del regleringar varit tvungna att sättas på plats för att kvalitetssäkra processen vid försäljning av flygbiljetter via resebyråer. Vidare nämner AltexSoft att dessa regleringar sköts av IATA. AltexSoft förklarar att för att reglera biljetteringsprocessen har IATA infört standardiseringar för både flygbolagen, som ställer ut biljetter och sköter flygningarna, samt distributörerna, som säljer vidare dessa biljetter. Vidare framför AltexSoft att standardiseringarna innebär att flygbolagen behöver en IATA-kod och därmed en IATA-certifiering för att ställa ut sina flygbiljetter för försäljning medan för resebyråerna krävs det att de är IATA-certifierade för att kunna biljettera. Slutligen nämner AltexSoft att för resebyråer innebär IATA-certifieringen att de har tillgång till IATA:s betalningshanteringssystem, mer känt inom branschen som the Billing and Settlement Plan (BSP).

AltexSoft (2022) nämner att eftersom det krävs väldigt mycket resurser för både flygbolag och resebyråer att bli IATA-certifierade är det vanligt att mindre flygbolag och resebyråer använder sig av mellanhänder som är IATA-certifierade för att kunna ställa ut flygbiljetter respektive biljettera. För flygbolagen innebär det att de ställer ut sina biljetter under ett annat flygbolag som är IATA-certifierat och därmed står biljetterna under det andra flygbolagets namn och IATA-kod (H. Johansson, personlig kommunikation, 22 januari 2024) medan resebyråerna oftast använder sig av aggregatorer som är IATA-certifierade (AltexSoft, 2020). AltexSoft (2020) förklarar att aggregatorerna sällan är delaktiga i försäljningen av flygbiljetter, i stället baseras deras affärsmodell på att tillhandahålla biljetteringstjänster för de resebyråer som inte är IATA-certifierade.

## 1.2 Värdet av de olika försäljningskanalerna

Kundvärde skapas genom ett erbjudande, vilket innebär de produkter och tjänster ett företag tillhandahåller för kunden (Kindström m.fl., 2012). Författarna menar att ett erbjudande kan variera i komplexitet, från enkla standardiserade produkter till kompletta lösningar med produkter och tjänster

från flera olika leverantörer. För att driva försäljning måste företaget skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande, vilket enligt författarna åstadkoms med hjälp av väl designade marknadskanaler.

Vidare beskriver författarna att en marknadskanal består av flera mellanhänder som samarbetar för att göra ett erbjudande tillgängligt för slutkunden. Mellanhänder inkluderas i marknadskanalen av flera skäl, oftast för att de tillför värde till kedjan för både köpare och säljare, och därigenom förbättrar transaktionsprocessen för alla parter, enligt Kindström m.fl. Författarna ger exempel på vad mellanhänder kan bidra, vilket inkluderar informationshantering, marknadsföring, kundtjänst och riskminimering.

Författarna nämner att tillverkare traditionellt sett haft makten att designa sina marknadskanaler, det vill säga bestämma hur deras produkter ska säljas. Kindström m.fl. (2012) hävdar dock att denna makt förskjutits till återförsäljare och mellanhänder på senare tid av flera skäl. Författarna beskriver att det funnits en överproduktion av produkter och tjänster som har gjort det svårt att sälja dem. Det har fått följderna att återförsäljare och mellanhänder också blivit större relativt till tillverkarna och har därför fått ökat inflytande i marknadskanalerna, enligt Kindström m.fl. Dessutom har de specialiserat sig på funktioner som kundtjänst, marknadsföring och informationshantering på en nivå som tillverkarna har svårt att matcha, skriver författarna.

Hendershott och Zhang (2006) pekar dock på att digitaliseringen har gjort det lättare för tillverkarna att ta över flera av dessa funktioner, eftersom internet underlättar informationshantering. De menar att digitaliseringen har lett till att fler tillverkare planerar att sälja direkt till kunden och kringgå mellanhänderna. Å andra sidan menar Kindström m.fl. (2012) att den ökade marknads transparensen och kundmedvetenheten som internet medför snarare fortsätter att förskjuta makten från tillverkarna till återförsäljare och mellanhänder.

### 1.2.1 Kundvärdet av försäljningskanalerna

Enligt Boetsch m.fl. (2011) definieras kundvärde för resenärer inom flygindustrin utifrån flera olika värde dimensioner, där de tre mest betydande är emotionellt värde, produkt- och tjänst kvalitet, och monetära kostnader.

- Emotionellt värde: Primärt bestämt av varumärkesuppfattning, kundupplevelse, och upplevd kvalitet.
- Produkt- och tjänst kvalitet: Inkluderar aspekter som flygplansskick, komfort, säkerhet, punktlighet, mat- och dryckestjänster, samt varumärkesrykte. Det innefattar även servicestandarder, såsom interaktionen med personal och ombordtjänster.
- Monetära kostnader: Refererar till de ekonomiska utgifterna i samband med köp av flygbiljetter, inklusive biljettpris och tilläggskostnader för bagage, försäkringar, och andra tillvalstjänster.

Det framgår inte av studien om det finns några betydande skillnader i viktningen av dessa servicedimensioner mellan affärsresenärer och fritidsresenärer. Dock indikerar resultaten att förstaklass- och businessklassresenärer tenderar att sätta högre värde på upplevd produkt- och tjänst kvalitet samt emotionellt värde, medan ekonomiklassresenärer fokuserar mer på monetära kostnader.

Beroende på vilken försäljningskanal som en resenär använder kan de tre viktigaste värde dimensionerna antas variera eftersom försäljningskanalerna erbjuder olika tjänster. Vid köp via flygbolagens egna kanaler, såsom telefon, personligt besök och hemsida, kan det emotionella värdet antas vara högt eftersom resenären upplever en närmare relation till flygbolaget. Denna upplevelse kan dock skilja sig åt, beroende på huruvida resenären är privat- eller affärsresenär, eftersom affärsresenärers biljetter ofta

köps av affärsresebyråer. Även affärsresebyråerna kan antas känna en viss emotionell koppling till flygbolaget, vilket kan ge liknande effekter.

Produkt- och tjänstevärdet kan förväntas vara likvärdigt oavsett försäljningskanal, med hänsyn till faktorer som flygplanskvalitet, komfort och säkerhet. Kundsupport och service kan förväntas vara bättre vid köp via flygbolagens egna kanaler, eftersom resenärerna har direktkontakt med flygbolaget och slipper gå genom en mellanhand. Den högre nivån av service indikerar ett visst produkt- och tjänstevärde. Flygbolagen kan i vissa fall erbjuda kvantitetsrabatter såsom buntbiljetter där styckpriset är billigare än annars och därav ger försäljning via egna kanaler ett monetärt värde i dessa fall.

Global Distribution System (GDS) fungerar som en mellanhand mellan reseleverantörer och resebyråer, vilket gör det möjligt för resebyråer att erbjuda ett brett utbud av resor och boendalternativ för sina kunder genom API:er (Clanton, 2023). Kundvärdet från Online Travel Agencies och jämförelsetjänster av olika OTA:er kan ses som en konsekvens av flygbolagens användning av GDS. Emotionellt värde kan förväntas vara lägre vid bokning via en OTA eller jämförelsetjänst, eftersom kunderna har mindre varumärkeslojalitet. I stället ligger fokus främst på de andra två värdedimensionerna. Produkt- och tjänstevärdet förväntas vara högt eftersom resenärerna enkelt kan jämföra resealternativ för olika flygbolag utan att behöva söka mellan olika leverantörer. Möjligheten att smidigt jämföra resealternativ och därmed deras priser gör sedermera att det monetära värdet kan antas vara högt, eftersom resenären kan hitta det billigaste alternativet snabbt. En annan aspekt av att boka via en OTA är potentialen att samtidigt söka efter hotell och erbjudanden på samma plattform, vilket bör öka det upplevda kundvärdet ytterligare. Dessutom erbjuder många OTA:er virtual interlining, vilket gör det möjligt för resenärerna att boka biljetter med transfer mellan olika flygbolag utan att dessa har ett samarbetsavtal (Merie & Derudder, 2021).

Andra stora produkt- och tjänstevärden är paketreselagen (SFS 2018:1217) och resegarantilagen (SFS 2018:1218), vilka tillsammans skyddar resenärer från ekonomiska förluster vid insolventa paketresor där paketreseutfärdaren står ansvarig. Paketreselagen gäller endast i de fall där minst två sammanlänkade researrangemang har bokats tillsammans som minst ska vara i 24 timmar. Noterbart är att lagarna endast omfattar privatresenärer, eftersom de inte gäller paketresor som ”[...] köps av en resenär som är näringsidkare med ett avtal om anordnande av affärsresor som grund” (SFS 2018:1217).

New Distribution Capability (NDC) är ett nytt system som utmanar GDS genom att behålla API:erna, vilket möjliggör för online-resebyråer att fortsätta sin verksamhet som tidigare. NDC kommer alltså att ge likvärdigt kundvärde ur ett kundperspektiv jämfört med GDS, under förutsättning att NDC blir etablerat och fungerar smidigt.

### 1.2.2 Försäljningskanalernas värde för flygbolaget

Värdet för flygbolagen av olika försäljningskanaler kan antas vara starkt kopplat till kundvärdet i respektive kanal, eftersom det rimligen finns flest kunder där värdet är högst. Enligt Cheng (2023) är resebyråerna fortfarande centrala för flygbolagens distribution av flygbiljetter. Att resebyråerna fortfarande är centrala förklarar med deras roll som information- och relationsaggregator är avgörande, och författaren rekommenderar flygbolagen att fortsätta använda sig av dem, även vid en trend mot mellanhandsreducering.

Med tanke på att GDS möjliggör resebyråernas verksamhet kan det fortfarande anses vara en central del för flygbolagen i deras koppling till kunden, enligt Chengs slutsatser. Det är dock inte säkert att samma fördelar är applicerbara för NDC. En studie med 30 egyptiska resebyråer visade att NDC fortfarande är bristfälligt som informations- och relationsaggregator (Eltobgy & Attia, 2023). Studien menar att bristerna främst berodde på att systemet fortfarande är i ett tidigt stadie och att antalet användare inte är tillräckligt högt. Därför kan det antas att NDC inte har samma värde för flygbolagen som GDS på grund av dess bristande etablering. Dock kan NDC antas fylla samma funktion som GDS om det blir lika etablerat.

Ett exempel på ett flygbolag som valt att gå över till NDC är Finnair (Silk, 2021). Bolaget meddelade år 2021 att de kommer att lämna det gamla systemet (GDS) för att i stället sälja sina biljetter till resebyråer via NDC. Silk menar att det nya systemet möjliggör bättre skräddarsydda erbjudandet och paketpriser till kunder. Silk berättar vidare att planen är att dessa ska genomföras redan vid slutet av 2025. Även Lufthansa har investerat i NDC med förklaringen att det möjliggör skräddarsydda produkter till kunder och erbjuder bättre prissättningsmodeller (Fox, 2021).

Vad som gäller försäljning via egna kanaler, så visade Chengs (2023) studie att Allegiant Air var ett flygbolag som endast hade direktförsäljning till sina kunder via sina egna kanaler. Under perioden 2002–2005 hade Allegiant högre lönsamhet när de valde att överge resebyråerna, men de upplevde en försäljningsminskning mellan 2008 och 2019 jämfört med flygbolag som använde resebyråer. Cheng noterar att mer forskning krävs för att avgöra huruvida direktförsäljning påverkade flygbolaget. Trots bristen på forskning indikerar studiens resultat att det kan vara fördelaktigt på kort sikt för flygbolag att endast sälja genom sina egna kanaler, men att flygbolagens försäljning minskar i takt med en minskande varumärkesmedvetenhet hos kunderna. Allegiant hävdar däremot i studien att det finns andra fördelar med att enbart sälja genom sina egna kanaler, såsom förbättrade kundrelationer.

### 1.3 Försäljningskanalernas kostnad

För flygbolag innebär biljettförsäljning alltid olika kostnader, och valet av försäljningskanal kan ha betydande påverkan på vilka kostnader som uppstår och deras storlek (Borgogna m.fl., 2016). Enligt en rapport från Infrata (2017) delas dessa försäljningsrelaterade kostnader in i tre huvudtyper: distributionskostnader, administrationskostnader och marknadsföringskostnader.

#### 1.3.1 Distributionskostnader

Distributionskostnader är en av de främsta kostnaderna vid biljettförsäljning och kan antas variera i form beroende på vilken försäljningskanal som används. Infrata (2017) beskriver distributionskostnader som kostnader för affärssystem, bokningsavgifter för GDS, provision för resebyråer, IT-kostnader samt kostnader för att tillhandahålla kundtjänst. Affärssystemkostnader för flygbolagen innefattar betalningar för deras PSS, medan bokningsavgifter för GDS är avgifter som GDS-leverantörer tar ut från flygbolagen för biljettbokningar som sker via GDS:en, enligt Infrata. Provision för resebyråer är en varierande kostnad eftersom det endast är vissa flygbolag som betalar denna avgift, vanligtvis i enlighet med specifika avtal mellan flygbolagen och resebyråerna (Core Commissions, 2023). I distributionskostnader ingår även kostnader för biljettering, som beskrivs i avsnitt 1.1.5.

#### 1.3.2 Administrationskostnader

Enligt Infrata (2017) beskrivs administrationskostnader som transaktionskostnader, webbside- och tekniska produktkostnader, tilläggstjänstkostnader och andra interna företagskostnader. Vidare framhåller Infrata att viktiga kostnader, såsom kreditkortsavgifter och handläggningskostnader, vanligtvis betalas av OTA:er och andra agenter när återförsäljare används. Däremot framkommer en annan bild från Håkan Johansson (H. Johansson, personlig kommunikation, 22 januari 2024), som hävdar att flygbolagen fortfarande får stå för kreditkortsavgifterna vid försäljning via GDS.

För webbside- och tekniska produktkostnader har GDS-leverantörer och OTA:er gjort betydande investeringar i både kundinriktad- och back-office teknologi för att förbättra kundupplevelsen (Infrata, 2017). Det har visat sig vara utmanande för flygbolagen att erbjuda samma nivå av service utan att använda nya leverantörer, enligt Infrata.

### 1.3.3 Marknadsföringskostnader

Enligt Infrata (2017) ses direktförsäljning av flygbiljetter ofta som ett billigare alternativ än indirekt försäljning, ett narrativ som inte nödvändigtvis stämmer eftersom marknadsföringskostnader ofta exkluderas. Om ett flygbolag endast säljer biljetter genom sina egna kanaler måste marknadsföringen och räckvidden som resebyråerna erbjuder efterliknas av flygbolaget självt. Marknadsföringskostnader inkluderar online-marknadsföring, traditionell marknadsföring och interna marknadsföringsfunktioner. Vikten av att säkerställa online-försäljning genom att synas på stora sökmotorer betonas av Infrata, särskilt med tanke på hur OTA:er har dominerat annonseringsmarknaden. Om ett företag väljer att inte sälja genom indirekta kanaler måste dessa marknadsföringskostnader hanteras internt.

Enligt Corporate Finance Institute (u.d.) är ett mått som kan användas för att utvärdera effektiviteten av ett företags marknadsföring är Customer Acquisition Cost (CAC). Företaget menar att nyckeltalet beräknas genom att dela försäljnings- och marknadsföringskostnader med det antal nya kunder företaget förvärvar. Vid val av olika försäljningskanaler kan CAC således vara ett viktigt mått för att bedöma vilka marknadsföringsinvesteringar som krävs för att uppnå samma räckvidd och kundbas som vid användning av återförsäljare.

## 1.4 Likviditet

Likviditetsproblem kan uppstå i företag när det finns brist på kassa eller likvida tillgångar för att täcka kortfristiga skulder som leverantörsfakturor, lån eller löner (Investopedia, 2020). Vidare beskriver Investopedia att ett företag kan ha tillräckligt med tillgångar på lång sikt för att hantera sitt finansiella läge, men att bristen på likvida medel kan ändå leda till svårigheter eller konkurs.

Flygbolagen säljer sina flygbiljetter genom ett fåtal försäljningskanaler. Därför går det att anta att längre utbetalningstider eller tillfälliga störningar i en av dessa kanaler leder snabbt till en brist på kapital för ett flygbolag som har stora kortfristiga skulder som måste kunna betalas inom förfalldatum för att inte riskera att försättas i likvidation. Det är de likvida medlen, vilka består av intäkterna från biljettförsäljningen, som tillåter flygbolagen att hantera oförutsedda kostnader samt ekonomiska svackor där omsättningen minskar samtidigt som kostnaderna består (Wollaston, m.fl., 2021).

Vidare illustrerar en studie gjord av Abuzar M.A. Eljelly (2004) vikten av snabba inbetalningar genom att dra slutsatsen att låga kundfordringstider är den viktigaste faktorn för kapitalintensiva företag för att kunna bibehålla en sund likviditet. Vid val av försäljningskanaler bör därför likviditetsaspekten därför inte försummas.

Vikten av likviditet för flygbolag illustreras i en rapport publicerad av IATA (2020) där likviditeten lyfts fram som en kritisk faktor. Många flygbolag hade tuffa finansiella situationer redan innan coronapandemin, där endast några få bolag hade goda finanser medan resten knappt var lönsamma eller direkt olönsamma. Enligt IATA anses det rimligt att flygbolag bör ha en kassa motsvarande tre månaders intäkter som buffert. I rapporten illustreras genomsnittskassan för flygbolag, där medianvärdet i alla regioner var under tre månader, och i vissa regioner så lågt som 45 dagar, vilket anses vara problematiskt. En undersökning utförd av CAPA (2020) på europeiska flygbolag, såsom Wizz Air och Ryanair, visade liknande siffror. Några lågprisbolag hade god likviditet, medan flera traditionella flygbolag hade en likviditet klart under tre månaders omsättning, ned till så lite som 26 dagar för Norwegian (CAPA, 2020).

## 1.5 Syfte

Det övergripande syftet med studien är att undersöka och jämföra konsekvenserna för mindre inrikesflygbolag i Norden av försäljning via GDS eller NDC, jämfört med endast egna kanaler. Syftet bryts ner i fyra delområden: kundbas, intäkter, försäljningskostnader och likviditet, vilka tillsammans ämnar beskriva de samlade konsekvenserna för flygbolagen. Studiens resultat kan sedan användas av

mindre inrikesflygbolag i Norden för att öka förståelsen hur valet av försäljningskanal kan tänkas påverka deras kundbas, intäkter, försäljningskostnader och likviditet.

## 1.6 Problemanalys och frågeställningar

### **Hur påverkas kundbasens storlek av valet av försäljningskanal för mindre nordiska inrikesflygbolag?**

Vid köp av flygbiljetter värdesätter resenärer främst tre värde dimensioner; emotionella kopplingen till flygbolaget, produkt- och tjänstekvaliteten och den monetära kostnaden (Boetsch m.fl, 2011). De tre värde dimensionerna utgör det upplevda kundvärdet vilket kan tänkas variera mellan GDS, NDC och egna kanaler. Kundvärdet varierar eftersom kanalerna erbjuder olika för- och nackdelar och därför är det rimligt att tänka att kundbasen för flygbolag varierar beroende på vilken försäljningskanal de distribuerar sina biljetter genom. I dagsläget finns det inga studier som undersöker hur kundbasen varierar vid utslutande av en försäljningskanal. Därav blir det högst relevant att undersöka hur kundbasen kan tänkas variera i storlek beroende på valet av försäljningskanal genom en kundundersökning. En kundundersökning förväntas resultera i en uppskattad andel GDS-resenärer som faller bort vid val av försäljningskanal.

### **Hur skiljer sig intäkterna från sålda biljetter mellan försäljningskanalerna GDS, NDC samt egna kanaler för mindre nordiska inrikesflygbolag?**

Givet att kundbasen varierar beroende på vilka försäljningskanaler som flygbolagen distribuerar sina biljetter genom, kommer även antalet sålda biljetter påverkas. Antalet sålda biljetter har en direkt kausalitet med flygbolagens intäkter eftersom intäkterna förenklat kan anses vara antalet biljetter multiplicerat med biljettpris. Dessutom kan egna kanal- och GDS-resenärer antas ha olika biljettpreferenser, vilket skulle innebära att de har olika stora påverkan på flygbolagets intäkter. Detta är även något som därför behövs beaktas för att få en holistisk bild av påverkan på intäkter. Intäkter är av yttersta vikt för flygbolag och därav blir det ytterst relevant att veta hur intäkterna kan tänkas variera för GDS, NDC och egna kanaler. Med utgångspunkt i en kundundersökning avser studien presentera hur intäkterna kan tänkas variera vid utslutande av en försäljningskanal.

### **Hur skiljer sig kostnader associerade med biljettförsäljning mellan försäljningskanalerna GDS, NDC samt egna kanaler för mindre nordiska inrikesflygbolag?**

Kostnaderna som uppstår i samband med distribution av flygbiljetter förväntas variera mellan de olika försäljningskanalerna. Dessa kostnader som uppstår delas upp i tre huvudtyper: distributionskostnader, administrationskostnader och marknadsföringskostnader. För samtliga kostnadstyper kommer kostnaderna att variera beroende på valet av försäljningskanal eftersom de olika försäljningskanalerna styrs av olika aktörer, vilka medför olika kostnader. Därav blir det högst relevant för flygbolagen att veta och förstå hur kostnaderna kan tänkas variera för GDS, NDC och egna kanaler. Utifrån en datainsamling, vilken består av försäljningsdata från fallstudien och intervjuer med betydande aktörer inom branschen, förväntas studien presentera variationen i kostnader associerade med biljettförsäljning mellan de olika försäljningskanalerna.

### **Hur påverkas företagets likviditet av valet av försäljningskanal för mindre nordiska inrikesflygbolag?**

För många företag är risken för svag likviditet ett reellt scenario som kan resultera i stora problem och i värsta fall konkurs. Enligt Anna Petre är det vanligt att systemleverantörer betalar ut intäkter till flygbolagen sent, ofta över 30 dagar efter försäljning (A.Petre, personlig kommunikation, 22 januari 2024). Eftersom korta inbetalningstider är en av de viktigaste faktorerna för ett flygbolags likviditet leder faktumet att systemleverantörer tar gratislån till att de nordiska inrikesflygbolagen befinner sig i en utsatt position. Studien avser undersöka den genomsnittliga tiden från biljettförsäljning till utbetalning från systemleverantör till flygbolagen genom en datainsamling i fallstudien.

## 1.7 Avgränsningar

Vid genomförandet av detta arbete har en del avgränsningar varit nödvändiga för att säkerställa arbetets genomförbarhet under den utsatta tiden. De kostnader som kommer att hanteras i arbetet är de kostnader som går att utläsa från fallstudieobjektets försäljningsdata samt resultaträkning och som går att klassificera som distributionskostnader, administrationskostnader eller marknadsföringskostnader. Skattekostnader kan anses vara administrationskostnader men är exkluderade ur arbetet eftersom dessa kostnader är helt oberoende valet av försäljningskanal och affärssystem. Skattekostnader inkluderar både moms och miljöskatter. Dessutom är ambitionen med arbetet inte att diskutera implementationskostnaderna av de olika försäljningskanalerna eftersom detta är en annan frågeställning som kräver resurser denna studie inte kan tillhandahålla. Slutligen ämnar inte studien presentera några rekommendationer gällande valet av systemleverantör utan endast att analysera och diskutera flygbiljettförsäljning genom de olika försäljningskanalerna GDS, NDC och egna kanaler.

## 2 Metod

Studien omfattar en fallstudie av förändringen av biljettförsäljningssystem för småskaliga nordiska inrikesflygbolag där datainsamlingsarean är Västflyg i Trollhättan AB. En fallstudie innebär att en undersökning sker på en mindre avgränsad grupp (Eliasson, 2022). Det kan exempelvis vara en individ, en grupp individer eller en organisation (Patel & Davidson, 2019). Vid fallstudier görs studien så heltäckande som möjligt på de utvalda studieobjekten, vilket är lämpligt när processer och förändringar analyseras menar författarna. Yin (2009, s. 4) menar att en fallstudie också är lämplig för att tillskansa sig djupgående förståelse för ett komplext problem och besvara frågor som ”hur”. En fallstudie ansågs vara motiverad eftersom studiens syfte, att analysera hur förändringar av biljettförsäljningssystem påverkar småskaliga nordiska inrikesflygbolag, var så pass komplext.

Västflyg i Trollhättan AB ansågs som ett representativt studieobjekt eftersom företaget är ett genomsnittligt flygbolag ur gruppen småskaliga nordiska inrikesflygbolag, som studien ämnade att undersöka. Andra liknande bolag är det nu konkursförsatta flygbolaget Skåneflyg, som endast hade ett flygplan och flög mellan södra Skåne och Stockholm (Skåneflyg, u.d.). Bergen air Transport är också ett liknande flygbolag, med endast en linje mellan Bergen och Notodden (Bergen Air Transport, u.d.). Till skillnad från Västflyg har flygbolaget två, fast mindre, flygplan. Liknande små nordiska inrikesflygbolag kännetecknas ofta av att de bara har ett par flygplan till sitt förfogande. Dessa bolag har vanligtvis även monopol på vissa flygrutter och opererar endast ett begränsat antal rutter, något som motiverade Västflyg som ett representativt studieobjekt.

Studiens resultat har i största möjliga mån försökts vara så generaliserbar som möjlig, trots detta kan inte studiens resultat blint antas vara generaliserbart. Studien inkluderar därför en diskussion kring generaliserbarheten av resultatet för att kommentera tillämpningen av slutsatserna på andra studieobjekt.

### 2.1 Underliggande forskningsansats och övergripande metodplan

Den underliggande forskningsansatsen för studien var deduktion, vilket innebär att slutsatser om empiriska fall dras baserat på befintliga teorier och allmänna principer (Patel & Davidson, 2019). Denna ansats ansågs lämplig eftersom studien utgick från befintliga teorier om resenärers kundvärde, flygbolagens värde av försäljningskanaler, kostnader för försäljningskanaler och likviditet i flygbranschen. Ur dessa problemområden framtoogs studiens frågeställningar.

Besvarande av studiens frågeställningar krävde både kvalitativa och kvantitativa utgångspunkter eftersom svaren inte kunde förmodas vara varken var absoluta eller entydiga. Den kvantitativa delen härstammar ifrån data om intäkter, likviditet och försäljningskostnader samt en kundundersökning. Den kvalitativa delen består av intervjusammanställningar. Studien initierades av kundundersökningen och ett explorativt insamlande av data om intäkter, kostnader och likviditet kring GDS för Västflyg. Därefter genomfördes en rad olika intervjuer vilket användes i besvarandet av frågeställningarna för att nyansera den kvantitativa delen av studien. En kombination av olika metoder, exempelvis kvalitativ och kvantitativ, kallas för triangulering och ger ofta en mer fullständig bild än vad användandet av en enda metod hade givit (Eliasson, 2022). Trianguleringen i studien ger studien en bättre tillförlitlighet. För att tydliggöra hur varje del av studien användes i besvarandet av frågeställningarna presenteras nedan en sammanställning om var de olika momenten användes för varje frågeställning i tabell 2.1.

Tabell 2.1: Sammanställning hur de olika delarna används i de olika frågeställningarna.

	Kundundersökning	Intervjuer	Data om intäkter	Data om kostnader	Data om likviditet
Frågeställning 1	X	X			
Frågeställning 2	X	X	X		
Frågeställning 3	X	X		X	
Frågeställning 4		X			X

Relevansen för data om intäkter, kostnader och likviditet är uppenbarligen nödvändiga för att besvara hur dessa tre områden påverkas och för att besvara frågeställning 2–4. Kundundersökningen är helt central för att veta hur kundbasen kan tänkas förändras, vilket i sin tur påverkar både intäkter och kostnader. Sammantaget blir kundundersökningen bidragande i frågeställning 1–3. Intervjuerna ansågs nödvändiga för att ge kvalitativa aspekter i studien vilket var av vikt för samtliga frågeställningar.

## 2.2 Datainsamling

I detta avsnitt presenteras de två olika datainsamlingarna som studien genomförde; kvantitativ och kvalitativ.

### 2.2.1 Kvantitativ datainsamling

Den kvantitativa datainsamlingen bestod av en kundundersökning samt data om intäkter, försäljningskostnader och likviditet. Syftet med kundundersökningen var att skatta hur antalet kundbasen kunde förändras vid ett byte emellan de olika försäljningskanalerna. Undersökningen kom att bli kärnan av hela studien, eftersom resultatet påverkade tre av fyra frågeställningar. Därför blev undersökningen vital för studien. Syftet med data om intäkter, försäljningskostnader och likviditet var att ge underlag till att besvara hur de kan tänkas påverkas vid en förändring av försäljningskanal.

Data om intäkter, försäljningskostnader och likviditet erhöles primärt från Västflygs egna PSS och Västflygs fakturor. PSS:en bokför samtliga biljettförsäljningar, vilket gjorde att nettoomsättningen av biljettförsäljningen från både GDS och egna kanaler kunde kartläggas. För kostnader för biljetter sålda via GDS respektive egna kanaler behövdes fakturor från Västflyg, vilka samlades in per förfrågningar till Västflyg. Datainsamlingen från PSS tillhandahölls via deras hemsida.

Kundundersökningen genomfördes via ett pappersformulär där Västflygs kunder fick besvara enkäten under deras flygresa. Kundundersökningens syfte var, som tidigare nämnt, att skatta hur kundbasen kan tänkas förändras för GDS, NDC och egna kanaler. Uppskattningen gjordes genom att skatta sannolikheten för GDS-resenärer som motsätter sig byta från GDS till egna kanaler, vilket är  $\hat{P}(ej\ byta | GDS - resenär)$ . Efter kundundersökningen samlades kompletterande data in i form av att tillfråga resebyråer nämnda i undersökningen. Dessa data användes främst kvantitativt för att beräkna  $\hat{P}(ej\ byta | GDS - resenär)$  men har även använts kvalitativt ifall svaren har varit tillräckligt utförliga och innehållsrika för att vara nyttiga att ytterligare diskuteras. De frågor som ställdes till resebyråerna var ifall de är villiga att byta sin bokningsmetod till egna kanaler och om de hade föredragit att boka via NDC eller egna kanaler. NDC nämndes inte explicit i kundundersökningen eftersom resenärer inte märker någon skillnad mellan biljetter köpta via NDC eller GDS. Skillnaden är något som bara berör resebyråers metod vid bokning och därför var frågor kring just NDC inkluderat i de kompletterande frågorna. Se bilaga 1 för kundundersökningsformuläret och bilaga 2 för kompletterande frågor till resebyråerna med tillhörande svar.

## 2.2.2 Kvalitativ datainsamling

Syftet med den kvalitativa datainsamlingen var att nyansera den kvantitativa delen av studien och att ytterligare problematisera hur en förändring av försäljningskanaler kunde tänkas påverka Västflyg. Den kvalitativa delen inkluderade aspekter som kundundersökningen inte kunde täcka in. En aspekt var, exempelvis, hur väletablerat och välfungerande NDC är. Den kvalitativa datainsamlingen bestod av intervjuer med anställda på Västflyg, personer erfarna med NDC respektive GDS och personer anställda på resebyråer. Intervjuerna med anställda på Västflyg ansågs vara vitala för studiens förståelse om Västflygs nuvarande verksamhet och hur en förändring hade påverkat dem. Ytterligare intervjuer ämnade fördjupa kunskapen om främst GDS och NDC för att möjliggöra en djupgående analys om hur en förändring av försäljningskanal kan ha för konsekvenser, utöver det som erhålls från den kvantitativa delen. Nedan presenteras de genomförda intervjuerna i tabell 2.2.

Tabell 2.2: Sammanställning av genomförda intervjuer med respondentnamn och -yrke samt syftet med intervjun.

Respondentnamn	Respondentyrke	Intervjusyftet
Anna Petre	VD på Västflyg i Trollhättan AB	Förståelse för biljettförsäljningskanaler och Västflygs verksamhet.
Annika Hultgren	VD på Arrive Agencies AB	Förståelse för inköp av flygbiljetter för resebyråer, mer specifikt hur det skiljer sig mellan NDC, GDS och egna kanaler för resebyråerna.
Håkan Johansson	Stationschef och ekonomiansvarig på Västflyg i Trollhättan AB	Förståelse för biljettförsäljningskanaler och Västflygs verksamhet.
Linda Jadinge	VD på Nex Travel AB	Förståelse för inköp av flygbiljetter för resebyråer och ifall de hade kunnat köpa via egna kanaler i stället för GDS.
Sara Sheehan	Projektledare på Gemini Travel AB	Förståelse för inköp av flygbiljetter för resebyråer, mer specifikt hur det skiljer sig mellan NDC, GDS och egna kanaler för resebyråerna.
Stefan Born	Kommersiell direktör för ancillary/extraprodukter på Etraveli Group AB	Förståelse för hur aggregatorer fungerar och flygbiljetts-distributionen generellt.
Zoran Radosavljević	Chef för försäljning och distributionsutveckling (interim) på Finnair Abp	Förståelse för hur NDC tillämpningen för Finnair har påverkat deras verksamhet och allmän förståelse för NDC, egna kanaler och GDS.

Intervjuerna var av kvalitativ karaktär och en semistrukturerad intervjuform har valts. Intervjuformen innebär att frågor förbereds inför samtliga tillfällen men att samtliga frågor inte nödvändigtvis behöver ställas (Patel & Davidson, 2019). Författarna berättar att, följdfrågor och spontana frågor tillåts och intervjun blir snarare en form av konversation mellan intervjuare och respondent. Intervjumetoden valdes med motivering att respondenterna sannolikt besitter mer kunskap i problematiken och ämnet i

jämförelse med intervjuare. Metoden möjliggjorde att respondenterna kunde sadla konversationen till centrala områden som möjligtvis missats i de förberedda frågorna. Sedermera så möjliggjorde spontana frågor undvikande av eventuella otydligheter under tillfällena. Samtidigt fanns det en mening i att minimera intervjuers struktur, eftersom intervjuarens påverkan på respondentens svar ökar i samband med intervjuens nivå av struktur (Eliasson, 2022). Detta menar Eliasson vidare är viktigt eftersom validitet och reliabilitet grundar sig i att respondenten ska komma till tals så oförvanskat som möjligt.

### 2.3 Bearbetning och analys av data

De kvantitativa datapunkterna sammanställdes i Excel där kostnader för GDS samt egna kanaler, intäkter från biljetter och likviditet beräknades fram. Kostnaderna delades upp i administrationskostnader, distributionskostnader och marknadsföringskostnader för GDS och egna kanaler. Därefter beräknades den procentuella andel som varje kostnad utgjorde av intäkter för respektive kanal. Vidare delades intäkterna in i GDS-genererade intäkter och egna kanal-genererade intäkter. Den genomsnittliga fordranstiden beräknades fram genom att räkna antalet dagar mellan försäljning och utbetalning för samtliga biljetter och därav få fram genomsnittet.

Kundundersökningens data användes som sagt i tre av fyra frågeställningar och det skedde genom användande av den skattade sannolikheten  $\hat{P}(ej\ byta | GDS - resenär)$ .  $\hat{P}(ej\ byta | GDS - resenär)$  har beräknats fram i resenärekvivalenter vilket innebär att resebyråers svar har multiplicerats med antalet resenärer som den resebyrå har haft under kundundersökningen. Sannolikheten användes i frågeställning 1 och 2 enligt tabell 2.3. För frågeställning 3 användes den nya totala intäkten vid ett byte till endast egna kanaler.

Tabell 2.3: Sammanställning av hur kundundersökningen kommer användas i frågeställning 1 och 2.

Frågeställningar 1–2 i ordning	Uträkningar
$E \left[ \begin{matrix} \Delta \text{ Kundgrupp} \\ i \text{ procent} \end{matrix} \right]$	$\hat{P}(ej\ byta   GDS - resenär)$
$E[\Delta \text{ intäkter}]$	$\hat{P}(ej\ byta   GDS - resenär) \cdot \text{Omsättning GDSbiljetter}$

För att inte bara kunna återge medelvärdena utan också kunna säga med statistisk säkerhet hur kundbasen, intäkter och kostnader kan tänkas variera beräknades ett konfidensintervall, eftersom resenärens vilja att byta eller att inte kan ses som en stokastisk variabel som är binomialfördelad

$$X \sim Bin(n, p)$$

där  $p = \text{sannolikhet att ej byta}$  och  $1 - p = \text{sannolikhet att byta}$ . *Wilson score interval* användes eftersom denna metod är precisare ifall då  $\hat{P}$  är nära 0 eller 1 (Wallis, 2013). Wallis menar vidare att formel är även precis när antalet observationer är få vilket gjorde metoden lämplig för studien. Skribenten presenterar formeln för *Wilson score interval* enligt följande:

$$P \in \frac{1}{1 + \frac{Z_{\alpha/2}^2}{n}} \cdot \left( \hat{P} + \frac{Z_{\alpha/2}^2}{2n} \pm Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{P}(1 - \hat{P})}{n} + \frac{Z_{\alpha/2}^2}{4n^2}} \right)$$

där  $\alpha = 5\%$  och  $Z_{\alpha/2} = 1,96$  har valts eftersom ett lägre alfa hade nödvändigtvis inte ökat trovärdigheten i resultatet eftersom det finns fler osäkerheter som spelar in. Ett alfa på 5% betyder att den riktiga sannolikheten  $P$  ligger i 95% av fallen i konfidensintervallet. Vidare sammanställdes och presenterades resultaten från kundundersökningen, konfidensintervallen, data om intäkter, kostnader

och likviditet i form av tabeller och stapeldiagram. Att illustrera resultatet i tabeller och figurer möjliggör för läsaren att lättare förstå var kostnaderna uppstår och hur stor andel härar från respektive del vilket är centralt i enlighet med Eliasson (2022).

Fortsättningsvis behövde även de kvalitativa data sammanställas, analyseras och presenteras. Först gällades irrelevant innehåll i intervjuerna bort för att endast presentera text som är bidrar till syfte och besvarandet av frågeställningarna. Intervjusammanställningarna presenterade personvis i resultatavsnittet och baserat på innehållsmässigt i analysavsnittet. Personuppdelningen gjordes dels för att innehållet ska bli nyanserat, dels för att minska upprepningar. Analysen av intervjuvaren förbättrade förståelsen för de fyra delområdena vid en förändring av försäljningskanal.

## 2.4 Validitet och Reliabilitet

För att studiens resultat skulle vara av hög trovärdighet krävdes både en hög reliabilitet och validitet. Reliabilitet avser mätningens tillförlitlighet, alltså en upprepning av studien skulle ge samma resultat och en god validitet innebär att undersökningen mätte de data som var avsedda att undersöka (Eliasson, 2022).

En god reliabilitet säkerställdes för data om intäkter, försäljningskostnader och likviditet genom att de samlades, bearbetades och granskades på samma sätt. Data från Västflygs PSS kan argumenteras vara sekundärdata eftersom datamängden samlades in utanför studien. Enligt Eliasson (2022) behöver inte dessa data motsvara de data som en studie ämnar att undersöka. Däremot lyfter Eliasson (2022) att det enda tillfället när sekundärdata, med säkerhet, stämmer överens med avsedda insamlade data, är när studien syftar att göra en uppföljning på just dessa sekundärdata. Eftersom detta är vad studien har gjort kan Västflygs PSS data med god försäkran antas vara av hög reliabilitet. Eftersom Västflyg är ett representativt flygbolag ur gruppen mindre nordiska inrikesflygbolag, kan även deras data om försäljningskostnader antas vara representativa. Med andra ord, kan alla studerade data från Västflyg antas vara liknande för mindre nordiska inrikesflygbolag vilket innebär att validiteten troligtvis är hög.

Vidare är det även av ytterst vikt att kundundersökningens frågor var ställda på ett sådant sätt som inte försökte påverka svaren. Kundundersökningens frågor ställdes på ett objektiva sätt vilket gör att svaren troligen har en god reliabilitet. Dessutom har även frågorna utformats precis utifrån studiens behov vilket gör även att de har en god validitet. För att ytterligare säkerhetsställa reliabiliteten för kundundersökningen så användes intra-observeringsmetod, vilket innebär att den resulterande mängden data från undersökningen jämfördes med andra mängder som i teorin delvis innehåller samma data (Litwin, 1995). Kundundersökningens datamängd jämfördes med andra ord med den datamängd som tillhandahölls av Västflygs PSS för att påvisa kundundersökningens reliabilitet.

Gällande intervjuerna krävdes det att respondenterna var tillförlitliga och därav valdes samtliga respondenter med hänsyn till deras sakkunnighet inom intervjuområdet. Trots sakkunniga respondenter krävdes ett kritiskt förhållningssätt gentemot respondenternas svar hållas, vilket framför allt var viktigt mot resebyråer eftersom de kan ha varit partiska och påverkat tillförlitligheten negativt. Exempelvis kan det finnas incitament för dem att svara att de inte kommer boka via flygbolagens egna kanaler för att motverka att flygbolag går över till endast bokning via egna kanaler. Därav analyserades trovärdigheten för samtliga respondenters svar i analysavsnittet för att understryka där pålitligheten brister.

### 3 Resultat

I följande avsnitt presenteras resultatet av kundundersökningen, datainsamlingen från Västflygs affärssystem samt intervjuerna.

#### 3.1 Kundundersökning

Undersökningen resulterade i fullständiga svar från 181 respondenter. För att säkerställa att undersökningen är representativ och kan användas för att analysera kundernas resvanor i stort och inte bara representerar ett litet urval av resenärer, jämfördes siffrorna med data från företagets affärssystem. Det är viktigt att notera att kundundersökningen baseras på antalet resenärer, medan affärssystemet baseras på antalet transaktioner. En transaktion kan inkludera flera biljetter, vilket innebär att fördelningen mellan egna kanaler och GDS i affärssystemet endast kan ses som en ungefärlig uppskattning. En granskning av om egna kanal- eller GDS-transaktioner i större utsträckning är större eller mindre har inte visat några sådana skillnader. Därför anses denna uppskattning vara tillräckligt tillförlitlig för att visa att kundundersökningen är representativ. I tabell 3.1 nedan presenteras antalet privat- och affärsresenärer som bokat sin biljett via Västflygs egna kanaler alternativt via GDS.

Tabell 3.1: Antalet privat- och affärsresenärer som bokat via egna kanaler alternativt GDS.

	Summa av Egna Kanaler	Summa av GDS	Totalsumma
Privatresenär	50	3	53
Affärsresenär	55	73	128
Totalsumma	105	76	181

I tabell 3.2 nedan beskrivs hur fördelningen mellan privat- och affärsresenärer ser ut på de avgångar där biljettpriset är som högst. Dessa siffror kan användas för att analysera priskänsligheten hos olika typer av resenärer.

Tabell 3.2: Andel som reser privat respektive i tjänsten på de avgångarna med högst biljettpris.

	Privatresenärer	Affärsresenärer
Måndag morgon	3%	97%
Tisdag morgon	6%	94%
Torsdag eftermiddag	33%	67%

I tabell 3.3 nedan presenteras en mer detaljerad uppdelning av bokningarna som gjordes via jämförelsetjänst, hemsida, kundtjänst, buntbiljett eller resebyrå för både privat- och affärsresenärer.

Tabell 3.3: Antalet privat- och affärsresenärer som bokat sin biljett via jämförelsetjänst, hemsida, kundtjänst, buntbiljett eller resebyrå.

	Summa av Hemsida	Summa av Jämförelse	Summa av Kundtjänst	Summa av Buntbiljett	Summa av Resebyråer
Privatresenär	42	3	8	0	0
Affärsresenär	38	0	3	14	73
Totalsumma	80	3	11	14	73

Vidare fick samtliga resenärer som bokat via resebyråer och jämförelsetjänster svara på om de fortfarande hade valt att resa med Västflyg om det endast fanns möjlighet till försäljning via hemsida, kundtjänst eller buntbiljetter. Sammanställningen av antalet svar för varje alternativ presenteras i tabell 3.4 nedan för både privat- och affärsresenärer.

Tabell 3.4: Antalet privat- och affärsresenärer som har bokat sin biljett via resebyrå eller jämförelsetjänst och deras svar huruvida de kommer fortsätta resa med Västflyg ifall biljetter endast finns distribuerade via hemsida, buntbiljetter eller kundtjänst.

	Summa av Ja	Summa av Nej	Summa av Upp till arbetsgivare	Summa av Vet ej
Privatresenär	2	0	0	1
Affärsresenär	17	8	37	7
<b>Totalsumma</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>8</b>

Privat- och affärsresenärerna fick sedan svar på varför de valde att boka sina biljetter antingen via resebyråer eller jämförelsetjänster. Antalet svar för varje alternativ har sammanställts och presenteras nedan i tabell 3.5.

Tabell 3.5: Antalet privat- och affärsresenärer som bokat sin biljett via resebyrå eller jämförelsetjänst och deras svar för anledning till bokningsalternativet.

	Summa av Lägre pris	Summa av Företagspolicy	Summa av Visste inte att hemsidan fanns	Summa av Annat
Privatresenär	2	0	1	0
Affärsresenär	0	66	1	2
<b>Totalsumma</b>	<b>2</b>	<b>66</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

I tabell 3.6 sammanställs svaren från resebyråerna på frågan ”Om enbart ett flygbolag flög mellan två destinationer och det flygbolaget endast har försäljning av sina biljetter via sin hemsida, hade ni i så fall bokat biljetten där?”. Se bilaga 2 för fullständiga svar.

Tabell 3.6: Resebyråernas svar på kompletterande fråga 1 och hur många resenärer det är ekvivalent med samt svarsfrekvens.

Kompletterande fråga 1	Summa av Ja	Summa av Nej	Svarsfrekvens
Resebyråer	8	2	50%
Resenärekvivalenter	18	3	-

I tabell 3.7 presenteras svaren från resebyråerna på frågan ”Om enbart ett flygbolag flög mellan två destinationer och det flygbolaget endast har försäljning av sina biljetter via en NDC ingång och hemsida, hade ni i så fall fortfarande bokat biljetten?”. Se bilaga 2 för fullständiga svar.

Tabell 3.7: Resebyråernas svar på kompletterande fråga 2 och hur många resenärer det är ekvivalent med.

Kompletterande fråga 2	Antal Hemsida	Antal NDC	Antal Nej	Svarsfrekvens
Resebyråer	0	10	0	50%
Resenärekvivalenter	0	21	0	-

## 3.2 Intäkter från försäljningskanalerna

Efter att ha undersökt försäljningssiffrorna från Västflygs affärssystem noterades skillnader i intäkter mellan försäljningskanalerna. Totalt sett visade analysen att intäkterna från försäljning via GDS var högre än de från egna kanaler. Vid vidare studier av rapporter från Västflygs affärssystem framkom det dock att den genomsnittliga transaktionen är lägre vid köp genom egna kanaler än vid köp via GDS. Eftersom företaget inte haft någon försäljning via NDC finns det inga siffror att presentera för den försäljningskanalen. Intäkterna samt den genomsnittliga transaktionen för GDS och egna kanaler presenteras i tabell 3.8 nedan.

Tabell 3.8: Totala intäkter samt genomsnittlig transaktion från GDS och egna kanaler.

	Intäkter (SEK)	Genomsnittlig transaktion (SEK)
GDS	13 647 731	2 781
Egna kanaler	13 501 310	2060

## 3.3 Kostnader associerade med försäljningskanalerna

Kostnaderna mellan försäljningskanalerna skiljer sig likt intäkterna. Dessa kostnader redovisas separat för GDS och egna kanaler i två olika underavsnitt. Eftersom NDC-försäljningskanalen fortfarande befinner sig i en tidig fas, där standardiseringen av kostnader är låg, är det svårt att kvantifiera dess kostnader. De kostnader som uppstår genom denna kanal är individuella för varje bolag.

Ett antagande som gjorts är att de marknadsföringskostnader som företaget haft under året endast antas uppstå vid försäljning genom egna kanaler. Antagandet gjordes eftersom IATA-koden som företaget använder för biljetteringen tillhör ett annat företag, och för mindre nordiska inrikesflygbolag är det vanligtvis ekonomiskt ofördelaktigt att skaffa en egen IATA-licens för biljettering. Följaktligen syns inte namnet "Västflyg AB" vid sökningar efter företagets biljetter via GDS, utan ett annat företagsnamn. Därav påverkar inte marknadsföringen varumärkesuppfattningen bland dem som bokar via GDS, vilket är syftet med marknadsföring. Därför antas samtliga marknadsföringskostnader höra till egna kanaler. Marknadsplatsen som GDS erbjuder leder till marknadsföring genom möjligheten att indexera företagets biljetter i sökmotorer för flygresor. Det betyder även att resebyråer som är uppkopplade mot GDS kan se biljetterna, vilket antyder att marknadsföringskostnaderna för GDS-försäljning kan vara inbakade i andra kostnader.

### 3.3.1 Kostnader associerade med GDS-försäljning

Kostnader som kan härledas till GDS-försäljning har insamlats från Västflygs PSS där de presenteras månadsvis under perioden januari till december 2023. I tabell 3.9 presenteras de totala kostnaderna som är associerade med GDS-försäljning och även en uppdelning för kostnaderna utifrån distributionskostnader, administrationskostnader och marknadsföringskostnader.

Tabell 3.9: Sammanställning över de totala kostnaderna för GDS-försäljning indelade i de tre kostnadsslagen distributions-, administrations- och marknadsföringskostnader under perioden jan-dec 2023.

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
<b>GDS-kostnad (SEK)</b>	109 763	85 699	106 921	120 497	114 208	62 233	30 397	110 756	131 119	121 054	108 303	56 103
<b>Varav GDS-distributionskostnader (SEK)</b>	99 123	78 103	95 699	105 801	102 824	57 630	26 918	99 293	117 356	109 104	95 580	49 532
<b>Varav GDS-administrationskostnader (SEK)</b>	10 640	7 597	11 222	14 696	11 384	4 603	3 480	11 463	13 763	11 950	12 724	6 571
<b>Varav GDS-marknadsföringskostnader (SEK)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Vidare presenteras en sammanställning för hela perioden, januari till december 2023 där summorna av de tre kostnadsslagen distributions-, administrations- och marknadsföringskostnader kan fördelas enligt tabell 3.10.

Tabell 3.10: Tabell över de totala kostnaderna för GDS-försäljning indelade i respektive kostnadsslag under perioden 2023.

<b>GDS-kostnad (SEK)</b>	1 157 053
<b>Varav GDS-distributionskostnader (SEK)</b>	1 036 962
<b>Varav GDS-administrationskostnader (SEK)</b>	120 092
<b>Varav GDS-marknadsföringskostnader (SEK)</b>	-

### 3.3.2 Kostnader associerade med försäljning i egna kanaler

Kostnader som kan härledas till försäljningen i egna kanaler har insamlats från Västflygs resultaträkning där de presenteras kontovis under perioden 2023. I tabell 3.11 presenteras ett urval av konton från kontoplanen för de kostnader som är relevanta för försäljningen i egna kanaler.

Tabell 3.11: Tabell över försäljningskostnader som kan härledas till försäljning genom egna kanaler under perioden 2023. Samtliga kostnader presenteras i SEK.

<b>5910 Annonsering (SEK)</b>	710 448
<b>5980 PR, inst reklam och sponsring (SEK)</b>	44 504
<b>6000 Bokningsavgifter (SEK)</b>	222 083
<b>6230 Datakommunikation (SEK)</b>	3 757
<b>6540 IT-tjänster (SEK)</b>	3 605
<b>6090 Övr försäljningskostnader (SEK)</b>	155 688

Nedan, i tabell 3.12 presenteras en sammanställning för perioden januari till december 2023 där summorna av de tre kostnadsslagen distributions-, administrations- och marknadsföringskostnader kan fördelas enligt tabellen.

Tabell 3.12: Tabell över de totala kostnaderna för försäljning genom egna kanaler indelade i respektive kostnadsslag under perioden 2023.

<b>Total kostnad för egna kanaler (SEK)</b>	1 140 085
<b>Varav distributionskostnader för egna kanaler (SEK)</b>	229 445
<b>Varav administrationskostnader för egna kanaler (SEK)</b>	155 688
<b>Varav marknadsföringskostnader för egna kanaler (SEK)</b>	754 952

### 3.4 Likviditet

Genomsnittliga fordranstider gällande GDS-försäljning har hämtats från Västflygs PSS där varje månads försäljning redovisas med ett specifikt utbetalningsdatum. För att beräkna genomsnittlig fordranstid jämfördes utbetalningsdatumet med försäljningsdatumet för varje biljett. Resultatet av dessa fordranstider presenteras i tabell 3.13, där utbetalningsdatum och genomsnittlig fordranstid redovisas månadsvis under perioden 2023.

Tabell 3.13: Utbetalningsdatum och genomsnittlig fordranstid för varje månad under perioden 2023.

<b>Försäljningsperiod</b>	<b>Jan</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Maj</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Dec</b>
<b>Utbetalningsdatum</b>	06-mar	05-apr	08-maj	06-jun	06-jul	07-aug	06-sep	06-okt	06-nov	06-dec	05-jan	06-feb
<b>Genomsnittlig fordranstid (dagar)</b>	84	55	68	69	61	74	72	61	65	61	62	69

Vid försäljning via egna kanaler får företaget betalt för sina biljetter direkt, vilket innebär att det inte finns någon negativ likviditetspåverkan. Dock säljer företaget buntbiljetter, vilka kan köpas i multiplar om tio och genererar en förutbetalad intäkt för företaget. I systemet är det inte möjligt att se när buntbiljetterna är köpta, därav går inget resultat att redovisa för den positiva likviditetspåverkan dessa har för företaget. Något som går att konstatera är att buntbiljetternas sammanlagda värde uppgår till SEK 2 762 950, vilket är ungefär 10% av företagets totala omsättning, dessa belopp kan bidra till en positiv likviditetspåverkan. Likt tidigare resultat för intäkter och kostnader finns inget resultat för NDC men vid användning av ett sådant system äger företaget biljettdistributionen vilket bör innebära att de får betalt direkt vid biljettförsäljning.

### 3.5 Sammanställning av resebyråers svar på kompletterande frågor och intervjuer

I detta avsnitt presenteras sammanställning av resebyråers svar på kompletterande frågor och intervjuer.

#### 3.5.1 Resebyråers svar på kompletterande frågor

På de kompletterande frågorna var svaren på fråga 1 ofta att resebyråerna hade bokat via flygbolagens hemsida ifall flygbolaget är ”tryggt och bra”, ”kvalitetssäkrat” och ”förtroendefullt”. Andra villkorliga ja-svar var att det endast fick vara individuella biljetter i närtid och inte gruppbiljetter. En resebyrå angav även att det skiljde sig om de bokar till företag eller om de bokar till privatpersoner på grund av

paketreselagen. Resebyrån poängterade att de inte sålde paketresor där biljetten inte köptes via GDS, eller liknande, eftersom paketreselagen i sådana fall inte skulle gälla. Var det däremot en paketresa till ett företag så spelade det ingen roll eftersom denna lag ändå inte gällde. De enda två nej-svaren berodde på att resebyrån ville garantera en enhetlig upplevelse för kunden och att tidsändringar inte märks av vid hemsidobokningar.

På fråga 2 svarade samtliga bolag att de hade bokat via NDC där vissa endast hade gjort det ifall flygbolaget är anslutna till en aggregator via sin NDC. Resultatet förklaras av det längsta svaret som menar att en resebyrå kan ha "Direct Connect" med ett flygbolags NDC vilket endast görs för de absolut största flygbolagen. Det beror på att det kräver en omfattande teknisk implementering där exempelvis front end måste anpassas och är därför endast försvarbart att göra för flygbolag med stora volymer. Därtill finns det också NDC-aggregatorer som gör det enklare för resebyråer att söka efter biljetter. Enkelheten är dock betingad med att flygbolaget har ett avtal med just den aggregatorn som resebyrån använder. Resebyrån förklarar vidare att det finns olika aggregatorer som har inriktat sig mot olika geografiska områden där merparten av företagsmarknaden i Norden använder sig av Resekonton. Resebyrån menar att den bästa NDC-aggregatorn enligt dem är Amadeus NDC-X men oavsett aggregator så är deras fokus att kunna erbjuda deras kunder fullt utbud i den största möjliga mån. Fortsättningsvis förklarar resebyrån att det finns en del "barnsjukdomar" och kundtjänstproblem med NDC för flygbolag som inte har en hög "NDC mognad". Resebyrån förklarar att för en privatperson som endast vill ha en billig biljett som ej är ombokningsbar fungerar NDC utmärkt. För tjänsteresenärer som vill ha en mer flexibel biljett fungerar NDC inte lika bra på grund av dessa barnsjukdomar och kundtjänstproblematik.

### 3.5.2 Annika Hultgren

Annika Hultgren, VD på Arrive Agencies, leder ett företag som erbjuder olika tjänster för resebyråer, inklusive förhandling av leverantörsavtal och 24-timmars kundtjänst för deras partnerresebyråer. Hultgren menar att Arrive, med hjälp av alla deras partnerresebyråers volymer, kan förhandla till sig förmånliga avtal med till exempel Amadeus, något som enskilda resebyråer skulle ha svårt att åstadkomma på egen hand. Hon noterar att alla flygbolag vill ha direkt kontakt med resenärerna utan mellanhänder som GDS och resebyråer, vilket hon är tveksam till. Hultgren anser att många affärsresenärer behöver hjälp och service, vilket är en stor del av resebyråernas tjänst och något som många flygbolag saknar kompetens för.

Enligt Hultgren är övergången från GDS till NDC en stor förändring för resebyråer, särskilt med tanke på att GDS har varit så etablerat och använts under en lång tid. Hon påpekar att nu måste resebyråerna köpa biljetterna via varje flygbolags NDC om inte en NDC-aggregator finns tillgänglig. En fördel enligt Hultgren är att det är billigare för resenärerna att köpa biljetter med NDC, men en nackdel för resebyråerna är att ersättningen är lägre och att deras erbjudanden måste anpassas.

Hultgren menar att nästan ingen resebyrå köper via flygbolagens hemsidor utan att det görs genom GDS. Hon förklarar att alla kunder har ett resekonto som betalningsmetod och att dessa kan endast administreras via GDS, vilket är nödvändigt för hela betalnings- och faktureringsprocessen. Hon understryker också att resebyråer inte har möjlighet att boka via varje flygbolags hemsida och att GDS, som bokningsplattform och direktkoppling till flygbolagen, är avgörande.

Trots motviljan mot att köpa via flygbolagens hemsidor säger Hultgren att de skulle göra det om det fanns ett monopol på flyglinjen och om det monopolinnehavande flygbolaget endast sålde biljetter via sin hemsida. Hon anser att även om många trodde att NDC skulle revolutionera flygbranschen, har det bara blivit en ny systemleverantör och att NDC fortfarande behöver gå genom marknadsplatsen GDS. Slutligen betonar Hultgren vikten av att resebyråerna bara har en marknadsplats för flygbiljetterna.

### 3.5.3 Sara Sheehan

Sara Sheehan, affärsrådgivare på Gemini Travel, en affärsresebyrå, berättar att de flesta av deras biljettköp görs genom GDS. Hon betonar vikten av GDS och förklarar att de föredrar starkt att köpa biljetter genom denna kanal. De andra försäljningskanalerna, inklusive NDC och egna kanaler, innebär en del merarbete från deras sida. Trots det extra arbetet händer det att de ibland måste köpa biljetter direkt från vissa flygbolags hemsidor i stället för via GDS. Det kan ske när flygbolaget antingen sätter lägre priser på sina egna hemsidor eller när de helt enkelt inte finns tillgängliga på GDS.

När Sheehan frågas om vilka faktorer som skulle få dem att föredra att köpa biljetter direkt från flygbolagens egna hemsidor, svarar hon att det skulle kräva att enskilda bokningar kan sammanställas på en samlad plats. För närvarande är problemet att biljetterna som köps direkt från flygbolagens egna hemsidor bara är synliga för den personen som gjort bokningen. För att lösa detta föreslår Sheehan att det skulle behövas ett "back-office" system där biljetter och bokningar som görs på flygbolagens egna hemsidor sammanställs och är synliga för alla medarbetare.

### 3.5.4 Stefan Born

Stefan Born är kommersiell direktör på Etraveli och ansvarar för så kallade ancillary sales, vilket innebär tilläggsprodukter som försäkringar, platsreservationer och extra incheckat bagage vid köp av flygbiljetter. Etraveli äger flera stora OTA:er som Seat24, SuperSaver och Travelstart. Deras affärsidé går ut på att köpa biljetter och sälja dem vidare till ett billigare pris än vad flygbolagens egna kanaler erbjuder. Strategin, som vid första anblicken kan verka som en olönsam affär för företaget, gör det möjligt för Etraveli att i stället dra nytta av försäljningen av tilläggsprodukterna.

Företaget erbjuder även så kallad virtual interlining, vilket innebär att de, genom avancerade IT-system, kan sätta samman en resa mellan två destinationer med mellanlandning och byte av flygbolag, där resenären endast behöver göra en bokning. Virtual interlining är ett smidigare alternativ till traditionella biljetter, där resenären tidigare hade behövt köpa separata biljetter från olika flygbolag och själv planera in avgångstider för att hinna med bytet. Etraveli ger även garantier till resenärerna att eventuella byten hinner med.

Born berättar att de främst köper biljetter via GDS, men även använder sig av aggregatorer från flera olika kontinenter. En aggregator är en mellanhand som samlar biljetter från flera olika flygbolag på ett ställe för att underlätta distributionen och ofta arbetar med NDC mot flera olika flygbolag. För att få tag i billiga flygbiljetter från flygbolag som inte finns hos GDS eller en aggregator, använder Etraveli webbskrapning av företagens hemsidor. De flesta av Etravelis kunder är privatresenärer, och en stor del av biljetterna säljs via resejämförelsetjänster som Momondo och Skyscanner. Born menar vidare att kunderna sällan bryr sig om vilket företag som säljer flygbiljetten utan att priset är det som spelar roll.

### 3.5.5 Zoran Radosavljevic

Zoran Radosavljevic är interim chef för försäljning och distributionsutveckling på Finnair, ett globalt finskt flygbolag med närvaro på marknader i Europa, Nordamerika och Asien. Som tidigare nämnt i avsnitt 1.2.2, lanserade Finnair ett NDC under 2021. Han beskriver Finnairs distributionsstrategi som inkluderar både egna kanaler och indirekta kanaler. De egna kanalerna omfattar deras hemsida, mobilapplikation och försäljningskontor i vissa länder, medan de indirekta kanalerna innefattar försäljning genom resebyråer, både Edifact-baserade och NDC-kanaler.

Radosavljevic förklarar att Finnairs satsning på NDC motiveras av att byta ut Edifact-baserade distributionskanaler (GDS) för att bättre kunna möta slutkundernas behov. Samtidigt poängterar han att Finnair, som ett vinstdrivande företag, naturligtvis har vinst i åtanke vid beslutsfattande. Minskade distributionskostnader, kortare ledtider och större kontroll över biljetternas distribution är några av de fördelar som Finnair ser med NDC. Kontrollen innebär att Finnair kan bestämma hur deras biljetter

erbjuds i sina egna kanaler och i NDC-kanaler, till skillnad från i GDS-kanalerna där detta sker genom GDS-leverantören.

Radosavljevic framhåller att införandet av NDC är en lång process som involverar många intressenter och olika aktörer. Han exemplifierar detta genom att nämna Finnairs användning av en specifik avgift, "Edifact surcharging", för varje såld biljett i GDS-baserade distributionskanaler. En annan strategi är att successivt sluta erbjuda vissa produkter på GDS-kanalerna och introducera nya produkter exklusivt för NDC-kanalerna. Dessa åtgärder har resulterat i att Finnairs egna kanaler och NDC stod för 70 procent av biljettförsäljningen i slutet av 2023. Radosavljevic påpekar att dessa strategier inte är unika för Finnair utan används av flera betydande aktörer på både den nordamerikanska och asiatiska marknaden för att driva försäljning via moderna kanaler.

Gällande Finnairs likviditet avslöjar Radosavljevic att de egna kanalerna har en ledtid på högst en vecka, med variation beroende på avtal med betalningstjänsten. För de GDS-baserade tjänsterna följer samarbetspartners IATA:s standardiserade tider för utbetalningar. Vid diskussionen om resursbehovet för NDC-implementering på flygbolag betonar Radosavljevic att detta varierar beroende på befintlig kompetens. Han nämner att Finnair har skapat en specifik avdelning för NDC med fokus på ekonomi och teknik, men delar inte en exakt siffra för de resurser som har allokerats för implementeringen.

### 3.5.6 Linda Jadinge

Linda Jadinge, VD på Nex Travel, berättar att NEX Travel köper biljetter via GDS – Edifaktmiljö och NDC-Grafisk miljö. Vid NDC-köp så görs de via en aggregator-Amadeus. Jadinge poängterar svårigheterna för resebyråer att köpa flygbiljetter via flygbolagens hemsida eftersom biljetterna inte finns i en "levande" miljö för dem. Detta komplicerar inköpsprocessen för NEX Travel eftersom de måste gå in via flygbolagens hemsida, vilket är tidsineffektivt, jämfört med inköp via GDS alternativt NDC-aggregator.

Jadinge fortsätter med att problematiken med hemsidor gör att resebyrån inte blir uppdaterade av oförutsedda saker, så som tidtabellsändringar och eventuellt bokade marktransporter alternativt hotell i en resplan. Avsaknaden av snabba uppdateringar blir ett problem både för dem och deras resenärer, berättar Jadinge. Med NDC gäller samma problematik för både inköp och att biljetterna inte finns i en levande miljö men att det löser sig vid köp via NDC-aggregatörer i stället. Jadinge berättar att NEX Travel inte hade köpt biljetten på hemsidan även om det endast fanns ett flygbolag via två destinationer som endast sålde via hemsidan och refererar till de nämnda problemen med hemsidan. Däremot köper resebyrån gärna, just nu mer eller mindre ett icke-val enligt Jadinge, via NDC, betingat att det är via NDC-aggregator. NEX Travel har en avtalskund där de använder sig av ett flygbolag som enbart hanteras via en hemsida, observera att detta gäller en avtalskund som flyger på en destination.

## 4 Analys

I styckena nedan analyseras resultatet från kundundersökningen samt studien som gjorts kring kostnader och likviditetpåverkan i samband med biljettförsäljning.

### 4.1 Kundbasens Storlek

Kundbasens storlek kommer att förändras om en eller flera försäljningskanaler utesluts, vilket bekräftades av en kundundersökning som genomfördes inom ramen för fallstudien. Tabell 4.1 nedan visar andelen och antalet resenärer och transaktioner som har bokat sina biljetter via GDS och via egna kanaler. Resultatet av kundundersökningen visas till vänster och siffrorna från affärssystemet visas till höger.

Tabell 4.1: Andel och antal resenärer samt transaktioner som genomfördes egna kanaler respektive GDS.

	Kundundersökning		Affärssystem 2023	
	Antal resenärer	Procentuell	Antal transaktioner	Procentuell
Egna kanaler	105	58,00%	6554	57,20%
GDS	76	42,00%	4907	42,80%

Genom kundundersökningen samlades information in om vilka resebyråer resenärerna hade använt sig av. Dessa resebyråer tillfrågades sedan individuellt om de skulle kunna tänka sig att boka via egna kanaler om varken GDS eller NDC fanns tillgängligt och om flygbolaget hade monopol på rutten. Genom svaren uppskattades sannolikheten för att en godtycklig resebyrå inte skulle kunna tänka sig att boka via egna kanaler under sådana omständigheter. Den skattade sannolikheten och konfidensintervallet blev som följande:

$$\hat{P}(\text{ej byta} \mid \text{GDS} - \text{resenär}) = 13,0\%$$

$$P \in [4,54\%, 32,13\%]$$

Konfidensintervallet innebär att det verkliga  $P$  med 95% sannolikhet ligger mellan 4,54% och 32,13%. För att minska bredden i konfidensintervallet krävs en mer omfattande kundundersökning. En analys av kundundersökningen mynnar ut i att det i dagsläget är 42% av resenärerna som bokar sina biljetter via GDS. Av dessa 42% skulle företaget, enligt den skattade sannolikheten, förlora 13,0% av sina resenärer vid ett uteslutande av försäljningskanalen GDS vilket motsvarar 5,5% av totala antalet resenärer.

### 4.2 Intäkter

Eftersom kundbasen förändras när försäljningskanaler utesluts, kommer även företagets intäkter att förändras. Tidigare diskuterades att GDS står för mer än hälften av företagets biljettintäkter, trots att antalet resenärer som bokar via GDS är färre än antalet som bokar via egna kanaler. Skillnaden beror på att genomsnittstransaktionen är högre vid försäljning via GDS än via egna kanaler. Dessutom visade kundundersökningen att en klar majoritet av de som bokade via GDS var affärsresenärer, vilket innebär att de generellt sett tenderar att boka dyrare avgångar och fler tillval på sina biljetter. Västflygs dyraste biljetter är de till avgångar på måndag och tisdag morgon samt torsdag eftermiddag. Tabell 3.2 visar fördelningen mellan privatresenärer och tjänsteresenärer på dessa avgångar.

Det är rimligt att dra slutsatsen att den genomsnittliga transaktionssumman är högre vid försäljning via GDS eftersom majoriteten av köpen via GDS kommer från tjänsteresenärer som tenderar att boka

biljetter till dyrare avgångar. Det är därför också rimligt att anta att resenärer som tidigare bokat via GDS kommer att vara villiga att betala samma pris för sina biljetter även om de köper dem via Västflygs egna kanaler. Således kommer förlusten av intäkter vid uteslutande av försäljningskanalen GDS inte främst att påverkas av den högre genomsnittliga transaktionssumman vid försäljning via GDS, utan snarare av det faktum att vissa resebyråer har angivit att de inte kan tänka sig att köpa biljetter om de inte säljs via GDS.

Kundundersökningen ledde till en skattad sannolikhet  $\hat{P} = 13\%$  att en biljett som såldes via GDS inte kommer att säljas via egna försäljningskanaler ifall GDS utesluts som försäljningskanal. Den visade även att det verkliga  $P$  ligger i konfidensintervallet  $P \in [4.54\%, 32.13\%]$  med 95% sannolikhet. Genom denna data går det att uppskatta intäktstappet samt konfidensintervallets övre och undre gräns till det som visas i tabell 4.4.

Tabell 4.2: Sammanställning av konfidensintervallets nedre- och övregräns för intäktstapp samt genomsnittligt intäktstapp.

Konfidensintervallets nedre gräns	Skattat intäktstapp	Konfidensintervallets övre gräns
SEK 619 276	SEK 1 780 139	SEK 4 384 729
2,3%	6,6%	16,2%

Vidare visade kundundersökningen att 100% av de resebyråer som deltog i studien hade kunnat tänka sig att köpa biljetter via en NDC i stället för via GDS. Det får följden att inget intäktstapp skulle uppstå ifall flygbolaget valde att frånga GDS och i stället sälja sina biljetter via NDC.

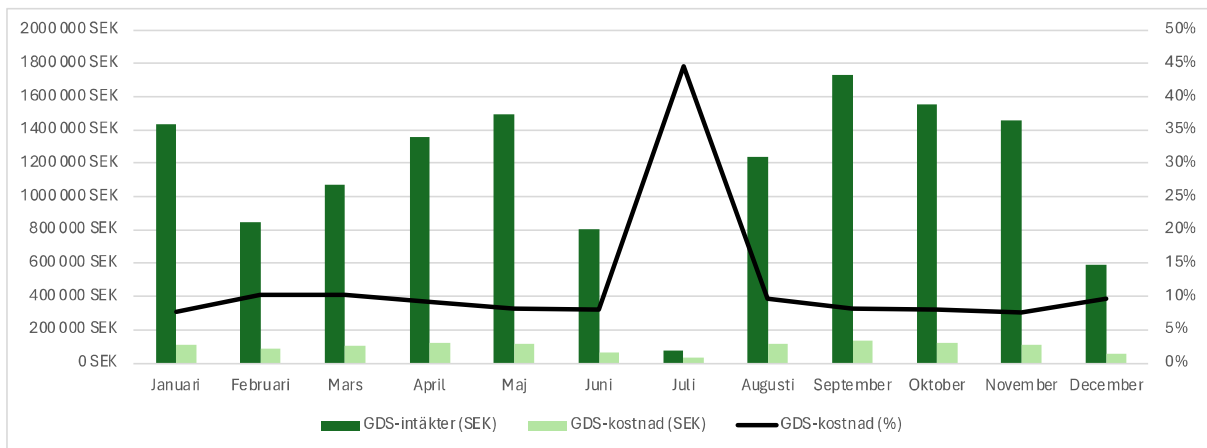
### 4.3 Analys av datainsamling gällande kostnader

I följande avsnitt analyseras de kostnader som härrör från försäljningskanalerna. Varje försäljningskanal presenteras var för sig.

#### 4.3.1 GDS-försäljning

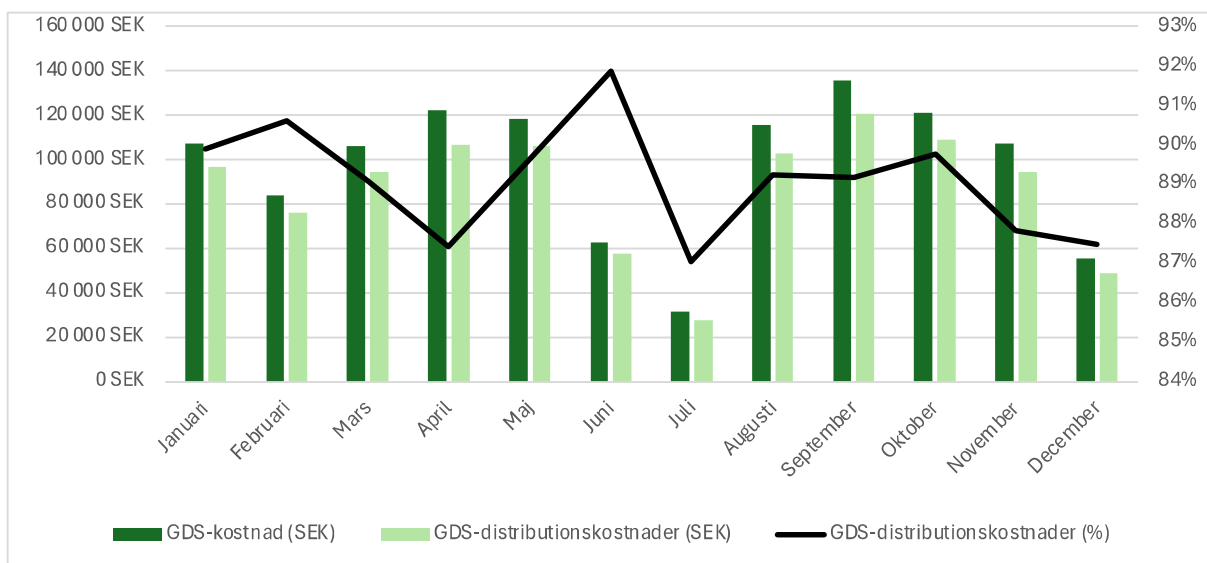
Företagets totala intäkter från GDS-kanaler under perioden uppgick till SEK 13 647 731 och de totala kostnaderna som kan härledas till GDS-försäljningen uppgick till SEK 1 817 978. I kostnadstotalen ingår en fast avgift på 4,5% av de totala intäkterna för utnyttjandet av Västflygs PSS. Denna avgift kan inte anses vara associerad med GDS-försäljning eftersom det tillkommer oavsett val av kanal. Det får följden att de relevanta kostnaderna härledda till GDS-försäljning är SEK 1 166 982, vilket uppgår till 8,55% av de totala intäkterna.

I figur 4.1 presenteras periodens intäkter, kostnader för GDS samt GDS-kostnaden i procent av intäkterna. Ur diagrammet går det att utläsa att GDS-kostnaden i procent uppgick till 44,6% i juli vilket beror på att företaget i princip inte hade någon försäljning alls. En del av GDS-kostnaderna är fasta vilket leder till den höga procentsatsen.



Figur 4.1: Diagram över de totala kostnaderna och andelen av dessa som tillhör GDS-kostnader under perioden jan-dec 2023.

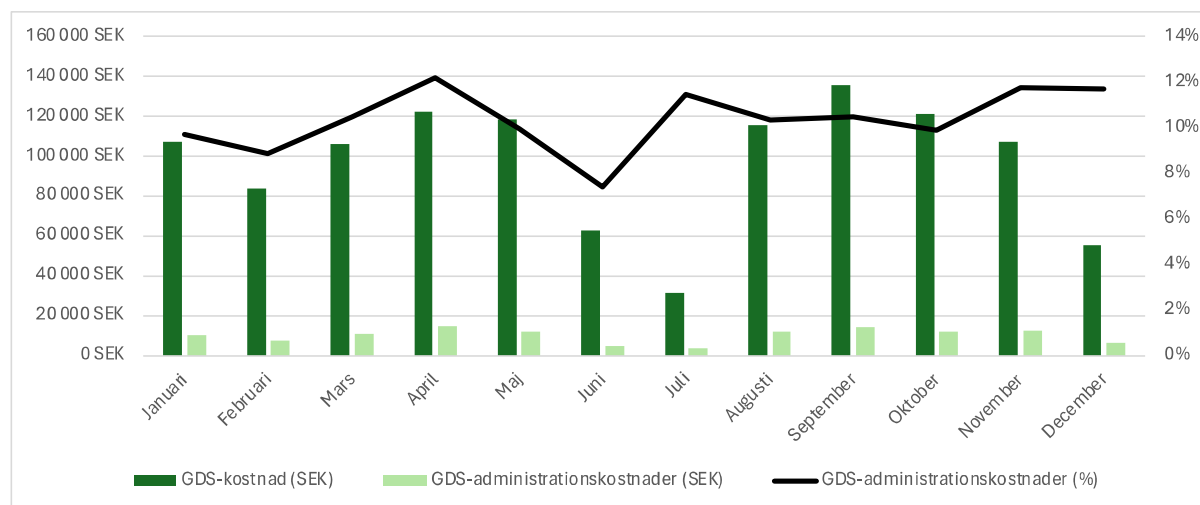
I figur 4.2 presenteras GDS-kostnaderna under perioden samt distributionskostnader kopplade till GDS för samma period. GDS-distributionskostnaderna utgör klart den största delen av de totala kostnaderna för GDS-försäljning, runt 90%. I distributionskostnader ingår exempelvis boknings-, avboknings- och ombokningskostnader för marknadsplatsen. I distributionskostnaderna ingår även kostnader kopplade till IATA vilket uppstår vid biljettering samt överföring av data och likvida medel.



Figur 4.2: Diagram över de totala kostnaderna för GDS och andelen av dessa som tillhör GDS-distributionskostnader under perioden jan-dec 2023.

I figur 4.3 presenteras de totala GDS-kostnaderna under perioden samt de administrationskostnader som är kopplade till GDS för samma period. GDS-administrationskostnaderna utgör en liten del av de totala kostnaderna för GDS-försäljning, ungefär 10%, och utgörs av kreditkortsavgifter, det vill säga den avgift kreditkortsutfärdare tar ut vid en transaktion samt en fast banköverföringsavgift på SEK 2 900.

Något som går att konstatera är att Håkan Johansson har rätt i att flygbolagen själva får stå för kreditkortsavgiften vid försäljning via GDS (H. Johansson, personlig kommunikation, 22 januari 2024).



Figur 4.3: Diagram över de totala kostnaderna för GDS samt andelen av dessa som tillhör GDS-administrationskostnader under perioden jan-dec 2023.

För att kunna jämföra försäljningskanalerna mot varandra måste procentsatser för respektive kostnadsslag beräknas utifrån de totala intäkterna för respektive kanal. I tabell 4.3 presenteras de totala GDS intäkterna och kostnaderna, hur mycket av kostnaderna som utgörs av respektive kostnadsslag och vad detta motsvarar i procent.

Tabell 4.3: Totala intäkter och kostnader för GDS under 2023 i SEK och procent av intäkterna.

	SEK	% av totala intäkter
<b>Totala GDS-intäkter</b>	13 647 731	-
<b>Totala GDS-kostnader</b>	1 166 982	8,55%
<b>Varav GDS-distributionskostnader</b>	1 044 174	7,65%
<b>Varav GDS-administrationskostnader</b>	122 816	0,90%
<b>Varav GDS-marknadsföringskostnader</b>	-	0,00%

#### 4.3.2 Egna kanaler

Företagets totala intäkter från egna kanaler under perioden uppgick till SEK 13 501 310, medan de totala kostnaderna för försäljning genom egna kanaler uppgick till SEK 1 140 085. I tabell 4.4 presenteras periodens intäkter från försäljning via egna kanaler, samt vilka kostnader som uppstått och vilka kostnadsslag de utgörs av, tillsammans med hur mycket dessa kostnader motsvarar i procent av den totala försäljningen för att möjliggöra jämförelser med andra försäljningskanaler.

Tabell 4.4: Totala intäkter och kostnader från egna kanaler under 2023 i SEK och procent av intäkterna.

	SEK	% av totala intäkter
<b>Totala försäljningen från egna kanaler</b>	13 501 310	-
<b>Totala kostnader från egna kanaler</b>	1 140 085	8,44%
<b>Varav distributionskostnader från egna kanaler</b>	229 445	1,70%
<b>Varav administrationskostnader från egna kanaler</b>	155 688	1,15%
<b>Varav marknadsföringskostnader från egna kanaler</b>	754 952	5,59%

Den totala kostnaden för försäljning genom egna kanaler skiljer sig inte betydligt från försäljningen genom GDS. Däremot är fördelningen av kostnader mycket annorlunda. För försäljning genom GDS är det största kostnadsslaget distributionskostnader, som motsvarar 7,62% av de totala intäkterna från GDS, vilket beror på att distributionskostnaderna till stor del består av avgifter som tas ut av GDS för sina tjänster. GDS-distributionskostnaderna inkluderar även den marknadsexponering som GDS:en erbjuder, vilket resulterar i att marknadsföringskostnaderna blir försumbara. Därför blir marknadsföringskostnader den största kostnaden vid försäljning genom egna kanaler, motsvarande 5,59 procent av intäkterna, eftersom företaget då måste kompensera för den marknadsexponering de förlorar. Distributions- och administrationskostnaderna blir dock lägre för egna kanaler än vid försäljning via GDS eftersom dessa funktioner hanteras internt av företaget, vilket innebär att flygbolaget inte behöver betala avgifterna som GDS:en tar för sina tjänster.

Gällande Customer Acquisition Cost (CAC) går det inte att beräkna i detta fall eftersom datainsamlingen inte innehöll information om vilken kund som köpt vilken biljett, vilket gör det omöjligt att härleda vilka de nya kunderna är. CAC är dock en viktig aspekt för varje flygbolag eftersom den ger en bra vägledning för att bedöma om den marknadsföring företaget utför är lönsam eller inte. En annan aspekt att beakta för flygbolag är att fränkoppling från GDS kan leda till lägre varumärkesmedvetenhet över tid enligt Cheng (2023). För att motverka denna effekt krävs en aggressivare marknadsföringsstrategi. Det kan därför förutses att kostnaden för marknadsföring öka vid försäljning genom egna kanaler om en fränkoppling från GDS genomförs, vilket ger ett lägre täckningsbidrag. Därför kan en viktig del för flygbolagen vara att beräkna sin CAC för att kvantifiera skillnaden i marknadsföringskostnader som kan uppstå.

#### 4.3.3 Kostnader associerade med NDC-försäljning

Enligt intervjun med Zoran Radosavljevic kan det konstateras att det inte tillkommer några boknings-, avboknings- och ombokningskostnader vid försäljning via NDC, till skillnad från vid försäljning via GDS. Kostnaderna associerade med NDC är främst relaterade till implementering eller vidareutveckling av flygbolagens NDC-system. Eftersom varje flygbolag erbjuder bolagsspecifika tjänster och produkter strävar de efter olika funktioner i sin systemimplementation. Detta leder till en stor variation i behovet av systemfunktionalitet mellan olika flygbolag, vilket i sin tur resulterar i avsaknaden av en enhetlig standard för NDC. Enligt Radosavljevic är det troligt att flygbolagen planerar att vidareutveckla sina NDC-system för att kunna erbjuda fler tjänster och utöka funktionaliteten över tid, vilket kan leda till kontinuerliga utvecklingskostnader.

Det är tydligt från intervjun med Radosavljevic att implementering och vidareutveckling av NDC kräver resurser och intern kompetens. Ett exempel är att Radosavljevic anställdes enbart för att delta i Finnairs satsning på att implementera och utveckla deras NDC-system. En sådan satsning kräver både affärsmässig kompetens för att utforma flygbolagets NDC-strategi och teknisk kompetens för att

utveckla de tekniska aspekterna av NDC. För ett flygbolag innebär detta betydande kostnader för att antingen anskaffa kompetens externt eller utbilda befintlig personal.

Vidare är det viktigt att notera att fördelningen av kostnader vid försäljning via NDC troligtvis liknar fördelningen av kostnader vid försäljning via egna kanaler med vissa skillnader. Den stora skillnaden är marknadsföringskostnaderna, vilket beror på om flygbolagens NDC-implementation är uppkopplat mot GDS, NDC-aggregatorer eller direkt mot resebyråer. Vid uppkoppling mot GDS eller NDC-aggregatorer hade flygbolagen undvikt marknadsföringskostnaderna som uppstår vid försäljning via egna kanaler men i stället hade det tillkommit avgifter från GDS-leverantörerna respektive NDC-aggregatorerna för sagd uppkoppling. Däremot hade det behövts tillkomma marknadsföringskostnader vid uppkoppling av NDC direkt mot resebyråer för att kompensera för den marknadsexponering de förlorar av att inte finnas på GDS eller NDC-aggregatorer. Likheten med försäljning via egna kanaler är att distributions- och administrationsfunktionerna hanteras internt och därmed undviker flygbolagen de avgifter som GDS:en tar för dessa tjänster.

#### 4.4 Likviditetspåverkan

Datinsamlingen tyder på att GDS-försäljning har en stor negativ påverkan på företagets likviditet och betalningsförmåga. Den genomsnittliga fordranstiden från biljettförsäljning till utbetalning från GDS-leverantören är 66,5 dagar.

En betydande anledning till de långa fordranstiderna är att systemleverantören tillämpar fasta utbetalningsdatum till flygbolaget, där biljetter som säljs under en viss månad ska betalas ut två månader senare, under den första veckan. Under antagandet att biljetter säljs jämnt fördelat under en månad, borde den genomsnittliga fordranstiden från försäljning till utbetalning vara cirka 50 dagar. Till exempel kan biljetter som säljs i april förväntas betalas ut i början av juni, vilket är mellan 47 och 53 dagar efter försäljningsdatumet. Den faktiska genomsnittliga tiden är ännu längre på grund av att vissa biljetter betalas ut senare än de fasta utbetalningsdatumerna utan tydliga skäl.

En betydande konsekvens av de långa fordranstiderna är att risken för likviditetsproblem ökar avsevärt. Enligt Eljelly (2004) är korta kundfordringstider den viktigaste faktorn för kapitalintensiva företag för att bibehålla en god likviditet, vilket innebär att de långa utbetalningstiderna skapar en sårbar position för flygbolagen. IATA (2020) rekommenderar att ha en kassa eller kassaekvivalenter motsvarande tre månaders verksamhetskostnader för att bibehålla god likviditet. Om mindre inrikesflygbolag i Norden måste vänta över två månader på sina utbetalningar, indikerar det att tre månaders kassa eller kassaekvivalenter inte längre är tillräckligt för att driva verksamheten. Undersökningar från CAPA (2020) visar att den genomsnittliga kassan i alla undersökta geografiska regioner var under tre månader, där det värsta enskilda exemplet i de undersökta regionerna var flygbolaget Norwegian med så lågt som 26 dagar. Eftersom den genomsnittliga kassan i flera regioner är lägre än den tid som mindre inrikesflygbolag i Norden måste vänta på sina utbetalningar, kan situationen anses vara mycket oroande.

En annan aspekt att beakta är att den långa väntetiden på utbetalningar kan likställas med att flygbolaget lånar ut kapital till systemleverantören räntefritt under drygt två månaders tid. Enligt IATA (2023) är den genomsnittliga WACC-räntan för flygindustrin över 8%, vilket innebär att förlusten på ränteintäkter för Västflyg under den nämnda perioden uppgår till SEK 202 519. Med en nettoomsättning från GDS-försäljning på SEK 13 647 731 innebär det att ränteförlusten motsvarar 1,48% av omsättningen.

I kontrast till försäljning via tredjepartsleverantörer som GDS, där likviditeten påverkas negativt av försenade betalningar och förlorade ränteintäkter, möjliggör försäljning via flygbolagets egna kanaler en mer direkt och effektiv likviditetsström. När flygbolaget äger sina egna försäljningskanaler kan det ta emot betalningar direkt från kunderna vid bokningstillfället, vilket eliminerar behovet av att vänta på att intäkterna ska passera genom intermediärer innan de når flygbolaget. Det minskar risken för förseningar och förlorade intäkter. Likt försäljning via egna kanaler bekräftas det i intervjun med Zoran

Radosavljevic att även betalningar vid NDC-försäljning erhålls direkt av företaget. En ytterligare faktor är att flygbolagets likviditet kan gynnas vid försäljning via egna kanaler om bolaget säljer förköpsbiljetter eller buntbiljetter, vilket ger förutbetalad intäkt. Eftersom data om försäljningsintäkter från buntbiljetter saknas finns det inte möjlighet att räkna på dess positiva påverkan på företagens likviditet. Av den anledningen antas likviditetspåverkan vid försäljning via egna kanaler vara noll.

Eftersom den långa väntetiden på utbetalningar endast uppstår vid försäljning via GDS kan den förlorade ränteintäkten ses som en direkt kostnad för GDS. Det innebär att den verkliga kostnaden för GDS kan anses vara 10,03% av den totala omsättningen, vilket gör att GDS-försäljning är 18,8% dyrare än försäljning via egna kanaler.

#### 4.5 Teoretiskt scenario vid bortkoppling från GDS

Baserat på skattningen av intäktsförlusten som skulle uppstå om ett flygbolag kopplar bort sig från GDS, samt en analys av försäljningskostnaderna genom olika kanaler, kan ett teoretiskt scenario beräknas för hur lönsamheten skulle påverkas hos ett mindre nordiskt flygbolag vid en sådan avkoppling. Utifrån det dubbelsidiga konfidensintervallet för intäktsförlust som beräknades i intäktsanalysen kan det teoretiska scenariot delas in i tre olika fall. I nedanstående stycken beräknas ett fall för konfidensintervallets undre gräns, ett fall för konfidensintervallets övre gräns och ett fall för det skattade värdet.

I dessa tre fall jämförs de beräknade värdena med en utgångspunkt, vilket är det nuvarande täckningsbidraget. Det nuvarande täckningsbidraget definieras som intäkter från försäljningskanalerna subtraherat med kostnader för distribution, administration och marknadsföring. För närvarande uppgår täckningsbidraget till SEK 24 848 109.

Konsekvenserna av likviditetsförlusten vid försäljning genom GDS kan utöka definitionen av täckningsbidraget för att inkludera dessa kostnader. Om dessa kostnader tas i beaktning skulle täckningsbidraget för GDS-försäljning försämrats med SEK 201 986, vilket skulle innebära att det totala täckningsbidraget uppgår till SEK 24 646 122. Tabell 4.5 presenterar täckningsbidraget för nuläget.

Tabell 4.5: Beräkning av täckningsbidraget för Västflyg i nuläget med och utan kostnad för likviditet.

	Utan likviditetsförlust		Med likviditetsförlust	
	Egna Kanaler	GDS	Egna Kanaler	GDS
<b>Intäkter (SEK)</b>	13 501 310	13 647 731	13 501 310	13 647 731
<b>Distributionskostnader (SEK)</b>	-229 522	-1 039 957	-229 522	-1 039 957
<b>Administrationskostnader (SEK)</b>	-155 265	-121 465	-155 265	-121 465
<b>Marknadsföringskostnader (SEK)</b>	-754 723	0	-754 723	0
<b>Likviditetsförlust (SEK)</b>	0	0	0	-201 986
<b>Täckningsbidrag per kanal (SEK)</b>	<b>12 361 799</b>	<b>12 486 309</b>	<b>12 361 799</b>	<b>12 284 323</b>
<b>Totalt täckningsbidrag (SEK)</b>	<b>24 848 109</b>		<b>24 646 122</b>	

I avsnitt 4.1.2 beräknades intäktsbortfallet i konfidensintervallet undre gräns till SEK 619 276, det skattade intäktsbortfallet till SEK 1 780 139 och den övre gränsen till SEK 4 383 729. Med de procentsatser för de tre kostnadsslag som beräknades i avsnitt 4.2.1 och 4.2.2 kan täckningsbidraget vid övergång till endast försäljning via egna kanaler i de tre fallen beräknas, vilket presenteras i tabell 4.7. Marknadsföringskostnaderna för egna kanaler har antagits vara linjära med antalet resenärer i stället för

med intäkter vilket har gjorts för administrations- och distributionskostnader. Marknadsföringskostnaderna, presenterade i tabell 4.4, har först delats på andelen egna kanal-resenärer som beräknades för affärssystemet i tabell 4.1. Därefter har de nya marknadsföringskostnaderna beräknats baserat på den procentuella ökningen av nya egna kanal-resenärer för skattat medelvärde, konfidensintervallets under- och övergräns vilket sedan presenteras i tabell 4.6. Ytterligare en viktig avvägning är att det inte finns, enligt Håkan Johansson, någon risk för att behöva anställa ytterligare personal för att hantera ett högre tryck på egna kanaler vid en övergång (H. Johansson, personlig kommunikation 22 januari). Därav har administrationskostnaderna beräknats linjära utifrån försäljningsintäkter, utan att göra ytterligare pålägg för administrationspersonal.

Tabell 4.6: Uppskattade täckningsbidrag utifrån konfidensintervall.

	Egna Kanaler undre gräns	Egna Kanaler skattat värde	Egna Kanaler övre gräns
<b>Intäkter (SEK)</b>	26 529 765	25 368 902	22 765 312
<b>Distributionskostnader (SEK)</b>	-451 006	-431 271	-387 010
<b>Administrationskostnader (SEK)</b>	-305 092	-291 742	-261 801
<b>Marknadsföringskostnader (SEK)</b>	-1 294 200	-1 246 410	-1 138 346
<b>Totalt täckningsbidrag (SEK)</b>	<b>24 479 467</b>	<b>23 399 478</b>	<b>20 978 155</b>

Det är tydligt att alla tre fall, även det undre gränsvärdet för intäktsbortfallet, visar en försämring av täckningsbidraget vid en bortkoppling från GDS. Även när GDS-försäljningens likviditetskostnad tas i beaktning, observeras en försämring. Tabell 4.7 presenterar minskningen av täckningsbidraget i procent, både med och utan likviditetskostnaden i beaktning.

Tabell 4.7: Procentuell minskning av täckningsbidrag i samtliga fall utifrån konfidensintervall.

	Egna Kanaler, undre gräns	Egna Kanaler, skattat värde	Egna Kanaler, övre gräns
<b>% med likviditetsförlust</b>	-1,44%	-5,75%	-15,43%
<b>% utan likviditetsförlust</b>	-2,24%	-6,52%	-16,11%

## 4.6 Analys av intervjuer

I detta avsnitt kommer svaren från de olika intervjuerna att analyseras.

### 4.6.1 Analys av resebyråers upplevda kundvärden

Hultgren påpekar i sin intervju att resebyråernas huvudsakliga bidrag till försäljningskanalen är det kundvärde de tillför, främst genom högkvalitativ kundservice. Enligt henne värdesätter affärsresenärer särskilt hög kundservice och att affärsresebyråer lägger ner betydande resurser på att tillhandahålla detta. Hon ställer sig samtidigt sig tveksam om flygbolag har tillräcklig kompetens för att erbjuda samma grad av service, vilket är ett genomgående tema även för de resterande affärsresebyråerna som intervjuats. Deras åsikt är att affärsresenärer uppskattar att slippa administrera sina egna researrangemang och att resebyråer fyller den rollen genom att erbjuda denna service. Enligt resebyråerna är flygbolagen bristfälliga när det gäller att hantera komplexa resor. Genom att erbjuda paketslösningar inklusive flygningar med byte, transport från flygplats till hotell och hotellbokningar i

en enda bokning kan resebyråerna tillgodose behovet av komplexa resor på ett sätt som flygbolagen inte kan.

Detta resonemang gäller för affärsresebyråer, men inte för OTA:er. Born förklarar i sin intervju att OTA:er bidrar till kundvärde genom att erbjuda lägre priser för slutkunderna. Resenärer som väljer att köpa sina biljetter genom OTA:er kan boka sina resor till lägre priser än de hade kunnat få genom flygbolagens egna kanaler. Dessutom erbjuder OTA:er privatpersoner ett kundvärde som överträffar det som flygbolagen själva kan erbjuda, särskilt när det gäller resor med mellanlandningar. Kundvärde uppnås genom OTA:ers "Virtual Interlining"-tjänst, vilket resulterar i en förbättrad produktkvalitet för resenärerna.

#### 4.6.2 Respondenternas åsikter om GDS och NDC

Resebyråernas svar på de kompletterande frågorna till kundundersökningen antyder att de generellt sett är motvilliga att boka biljetter via flygbolagens egna kanaler, men att de är beredda att göra det om inga alternativ finns tillgängliga. En huvudsaklig anledning till denna motvilja är att resebyråerna har system för att aggregera information om biljetter som bokats via GDS. Dessa system tillåter dem att snabbt få en överblick över alla sina bokningar och göra snabba ändringar i resenärernas bokningar vid behov, till exempel vid förseningar eller andra förändringar. Möjligheten att samla all information på samma ställe värderas högt av resebyråerna, vilket bekräftas av Sheehan i hennes intervju. Hon påpekar att Gemini Travel inte praktiskt kan boka alla sina biljetter via olika flygbolags hemsidor eftersom deras system har en uppkoppling mot GDS för att kunna dela information om bokningar kollegor emellan.

Samtliga intervjuade resebyråer har uttryckt att deras kunder uppskattar att slippa administrera sina egna resor och att den enda effektiva vägen för resebyråer att tillhandahålla denna service är genom att ha alla resor samlade i ett och samma system, vilket GDS erbjuder. Samtidigt framkommer det att liknande möjligheter finns genom NDC om det finns en mellanhand, såsom en aggregator. Åsikterna om framtiden för NDC är delade bland resebyråerna. Vissa ser det som en utmaning som kräver kostsamma anpassningar medan andra ser det som en möjlighet. Från resebyråernas perspektiv upplevs den enda fördelen med NDC vara möjligheten till mer anpassningsbara biljetter och ibland lägre priser för resenärerna. Trots det menar Radosavljevic att det finns mycket att vinna för alla aktörer genom att använda NDC, inte minst genom att skapa konkurrens bland aggregatorer som tvingas sänka sina avgifter för att vara konkurrenskraftiga. Detta gynnar både flygbolagen och resebyråerna på lång sikt.

#### 4.6.3 Trovärdighetsanalys

För att kunna diskutera distributionskanalerna rättvist baserat på analyser av respondenterna behöver vi analysera deras avsikter och trovärdighet på lång sikt. Syftet med analysen är att avgöra om respondenterna kan ha en partisk åsikt som gynnar dem eller deras verksamhet. Ett exempel på detta finns i intervjun med Hultgren, där det nämns att resebyråer missgynnas av biljettköp i NDC-kanaler eftersom de får en lägre ersättning. Det ekonomiska perspektivet nämns inte av någon annan resebyrå. Det är oklart om detta bara gäller för resebyråer som samarbetar med Arrive Agencies eller om det är en allmän sanning för alla resebyråer. Om det inte är unikt för Arrive Agencies samarbetspartners, kan det finnas en ekonomisk vinning för resebyråer att motarbeta utfasningen av GDS.

Vidare är det troligt att resebyråer föredrar att använda GDS och anser det vara överlägset för deras verksamhet. Att köpa biljetter från flygbolagets egna kanaler kan vara ett undantag snarare än regel på grund av bekvämligheten som resebyråer upplever när de använder GDS. Å andra sidan, i fallet med intervjun med Radosavljevic, är han öppen med att Finnair har tagit beslut om sin distributionsstrategi åtminstone delvis med ekonomisk vinning som mål. De metoder som flygbolaget implementerar för att gynna de moderna distributionskanalerna kan antas vara drivna av ekonomiska incitament.

## 5 Diskussion

Detta avsnitt syftar till att sammanföra de kvantitativa samt kvalitativa resultaten och analyserna för att diskutera hur mindre nordiska inrikesflygbolag påverkas av valet av deras försäljningskanaler. Vidare kommer de antaganden som gjorts diskuteras för att ge en bild av studiens trovärdighet.

Studiens kvantitativa resultat visar tydligt att det skattade intäkts tappet från att övergå från GDS till att endast sälja via egna kanaler är klart större än kostnadsbesparingarna från samma flytt. Även med jämförelsen mellan intäkts tappets nedre konfidensintervallgräns och inkluderade förräntningskostnader i GDS-kanalen visar studien på att täckningsbidraget sjunker av att lämna GDS. Resultatet visar på liknande tendenser som i fallet Allegiant Air, vilket presenteras av Cheng (2023). I Chengs studie var utfallet att flygbolaget kunde göra kortsiktiga vinster genom att övergå till att endast sälja genom egna kanaler, till den punkten där varumärkesmedvetenheten blev för låg och marknadsföringsförlusterna blev för stora. Resultatet från fallstudien på Västflyg visar att marknadsföringskostnaderna är den kritiska faktorn för egna kanaler. Om ett mindre nordiskt inrikesflygbolag skulle välja att gå över till att endast sälja via egna kanaler förväntas de öka sin lönsamhet tills punkten nås att marknadsföringsinvesteringar behöver göras, enligt studiens resultat. Studien stärker Chengs slutsatser eftersom samma slutsatser dragits för både Allegiant Air i Las Vegas och för mindre nordiska inrikesflygbolag.

Liknande resultat nås av intervjuerna, där majoriteten av respondenterna instämmer att de värderar GDS, som försäljningskanal, högt på grund av dess funktionalitet att aggregera information om samtliga bokningar. De respondenter som tydligt lyfter fram värdet av GDS är representanter för resebyråerna eller leverantörerna till resebyråerna. I kontrast, de respondenter som representerar flygbolagen ger en tveksammare bild till värdet som GDS tillför. Flygbolagen har inte samma behov som resebyråerna av att samla hanteringen av samtliga bokningar, vilket medför att de inte upplever samma tillförda värde från GDS som resebyråerna gör. Vidare är de avgifter som GDS-leverantörer debiterar flygbolagen vid försäljning av flygbiljetter är en huvudsaklig anledning till flygbolagens negativa inställning.

I intervjun med Annika Hultgren nämns det att resebyråerna känner sig motarbetade av flygbolagen eftersom flygbolagen höjer sina priser vid försäljning via GDS. Det flygbolagen egentligen ämnar motverka är GDS-avgifter och därför väljer de att höja sina priser vid GDS-försäljning. Flygbolagens avsikt med dessa prishöjningar är inte att förbättra deras marginaler på resebyråernas och resenärernas bekostnad, utan att få samma intäkter som vid försäljning genom egna kanaler. Det är nödvändigtvis inte GDS-plattformarna som eftertraktas av resebyråerna, utan det är en samlad marknadsplats som eftertraktas. En potentiell framtida lösning för en samlad marknadsplats, utan bokningsavgifter likt GDS, är NDC vilket kommer diskuteras senare i detta kapitel.

Samstämmighet mellan det kvantitativa resultatet och intervjuernas svar tyder på att GDS-försäljning bidrar med värde till flygbolagen och att det är en önskvärd försäljningskanal. Däremot, en aspekt av resultatet som totalt talar emot användningen av GDS-försäljning är likviditetsaspekten. Resultatet visar att Västflyg i snitt väntade över två månader på att få betalt för sålda flygbiljetter. Studien sätter ett resultat på förräntningsförluster utifrån flygbranschens genomsnittliga avkastningskrav, vilket då uppgår till 1,48% av försäljningsintäkterna. Det är en märkbar kostnad som påverkar företaget, men inte större än övriga kostnader såsom distributionskostnader eller administrationskostnader. Ett viktigt tillägg till likviditetsaspekten är att det är svårt att sätta ett rättvist pris på försenade utbetalningar. Enligt CAPA (2020), hade Norwegian en kassa som täckte 26 dagars omsättning. Hade de blivit utsatta för försenade utbetalda intäkter på över 60 dagar hade de inte klarat av de operationella dagliga kostnaderna då kassan hade tagit slut. I ett sådant scenario kan den positiva skillnaden i lönsamhet från att finnas på GDS upplevas obetydlig i relation mot konsekvenserna av GDS, vilka då är att inte kunna bedriva verksamheten.

Ett lovande framtidsalternativ skulle vara att övergå till försäljning via NDC eftersom flygbolagen både undviker bokningsavgifterna som debiteras av GDS-leverantörer samt likviditetsproblematiken som GDS-försäljning medför. Vid implementering av NDC blir det möjligt för flygbolagen att ta del av marknadsplatsen som GDS och NDC-aggregatörer tillför och därmed kunna ta del av marknadsexponeringen. Däremot, en faktor värd att diskutera är genomförbarheten för små inrikesflygbolag att investera i och implementera NDC. Under intervjun med Zoran Radosavljevic framkommer det att implementeringen av NDC inte är ett simpelt projekt utan kräver stora investeringar, exempelvis i form av anställning av extern kompetens. Eftersom det inte finns någon enhetlig standard för implementeringen av NDC krävs det att flygbolagen själva utvecklar NDC-implementationer som ligger i paritet med flygbolagets individuella utbud av produkter och tjänster. För små inrikesflygbolag, som upplever likviditetsproblematik och saknar en stabil kassa, kan det inte antas att en investering av kalibern som NDC kräver är rimlig att genomföra i dagsläget. I takt med att fler, troligtvis större flygbolag utvecklar och implementerar NDC som försäljningskanal ökar sannolikheten för framväxten av en standardiserad NDC-implementation. Vid framväxt av en standard kan det vara lättare för mindre aktörer att implementera ett eget system, eftersom kompetensen blir mer spridd. För små inrikesflygbolag underlättas övergången till NDC ytterligare av att de oftast inte har så många bolagsspecifika tjänster och produkter utan erbjuder ett generellt utbud.

Ett viktigt antagande som gjorts i studien är att marknadsföringskostnaderna helt har tillägnats egna kanaler, vilket motiverades genom att Västflygs namn inte syns vid bokning via GDS. Hur väl antagandet speglar verkligheten och hur det påverkar studiens resultat går att diskutera. Marknadsföringen är inte specificerad på ett sådant sätt att det är självklart att avgöra fördelningen av exponering mot GDS- och egna kanaler-resenärer. Antagandet som gjordes har brister då det med säkerhet inte går att avgöra om en resenär har exponerats för reklam men ändå valt att köpa via GDS. Exempelvis visar kundundersökningen att två av privatpersonerna som köpte via GDS gjorde detta med anledning att det monetära värdet var högre, det vill säga att biljetten var billigare jämfört med egna kanaler. Det visar på att det kan finnas fall då marknadsföringen har verkat på GDS-resenärer och därmed egentligen bör allokeras som en GDS-kostnad. Däremot gäller detta endast två resenärer av de 76 GDS-resenärer som kundundersökningen täckte och dess påverkan på studiens resultat kan antas vara låg.

Vidare, kundundersökningen visar att 73 av 76 GDS-resenärer bokade sin biljett via affärsresebyråer. Denna fördelning kan då antas vara likadan för resterande GDS-resenärer under året vilket då skulle betyda att en stor majoritet av GDS-resenärer som hade kunnat köpa via egna kanaler bokar i sådana fall via en resebyrå. Att då räkna att marknadsföringskostnaderna hade varit lika stora för dessa resenärer som för personer som bokat själv via egna kanaler är också en stor osäkerhet. Ett antagande som hade haft stor påverkan på studiens resultat, är att anta att Västflyg inte marknadsför sig mot resebyråer och att denna kostnad då hade varit noll. Huruvida ett sådant antagande är rimligt att göra går inte med säkerhet att avgöra utan studien har i stället utgått från samma marknadsföringskostnad oavsett hur resenärer har bokat sin biljett via egna kanaler. Antagandet att kostnaderna ökar linjärt med antalet egna kanal-resenärer har sina brister men är fortfarande ett sätt att kvantifiera marknadsföringskostnaderna approximativt.

Hultgren påpekade att affärsresenärer i större utsträckning behöver kundservice vilket hon menar att flygbolagen saknar kompetens för. Eftersom en stor majoritet av de nya egna kanal-resenärerna skulle vara affärsresenärer så skulle det betyda att Västflyg då skulle behöva tillhandhålla mer kundservice. Av kundundersökningen fås det fram att 11 av 105 egna kanal-resenärer bokade via kundtjänst vilket är en liten del av alla resenärer. Denna siffra täcker dock inte in andra kundtjänststämmanden som handlar om ombokningar med mera. Johansson hävdar dock att Västflyg inte skulle behöva anställa några fler administrativa medarbetare för att kunna hantera fler kundtjänststämmanden. Detta backas då upp i viss utsträckning av att det är en minoritet av egna kanal-resenärer som bokar via kundtjänst, även av affärsresenärerna. Med utgångspunkt i Hultgrens uttalande om att affärsresenärer kräver mer kundtjänst kan Västflyg förväntas få fler kundtjänststämmanden vid en övergång till egna kanaler. Detta skulle dock

inte innebära ohanterliga mängder vilket ökar trovärdigheten i Johanssons uttalande om att inga fler medarbetare hade krävts. Dessutom kommer den stora majoriteten av nya kundtjänständerna gå via resebyråerna eftersom majoriteten av de nya egna kanaler-resenärer kommer boka sina biljetter via resebyråerna som i sin tur bokar via flygbolagets egna kanaler. Att kundtjänständerna inte kommer öka ohanterligt mycket samt att huvudkundtjänstansvaret fortfarande kommer tillhöra resebyråerna, har studien inte räknat med att dessa kostnader skulle öka vid en övergång.

Det går att konstatera att respondenters och resebyråers svar har samtliga genomsyrats av en ovilja att boka flygbiljetter via flygbolagets egna kanaler. Argumentet har rotats i dels bokningsineffektiviteten dels att biljetterna inte är synliga för dem. Resebyråernas motstånd till bokning via egna kanaler ger dem incitament till att svara nej till bokning via egna kanaler även fast de kanske hade gjort det. Ett tydligt exempel på detta är Jadinges svar där de inte vill boka via egna kanaler men att de har en kund som faktiskt får sina biljetter bokade via ett flygbolags hemsida. Detta backas ytterligare upp av en tydlig ovilja från resebyråerna att svara på de kompletterande frågorna där endast 50 procent av resebyråerna gjorde så. Svarsfrekvensen var endast 50 procent trots att samtliga resebyråer fick både mejl och blev uppringda vilket visade på ett motstånd till att svara på frågorna. Trots att studien i största möjliga mån har inkluderat att resenärer inte hade haft något annat val än att boka via Västflygs egna kanaler, är detta ett perspektiv som ytterligare bör understrykas. I sådana fall skulle det innebära att ännu fler resenärer hade bytt till egna kanaler eftersom de inte skulle haft ett annat val. Detta är speciellt troligt eftersom resebyråer har ett stort egenintresse av att deras kunder är nöjda vilket är en trolig anledning varför resebyråer hade bokat biljetter via egna kanaler trots ett nej-svar i denna studie. I ett sådant fall hade studiens resultat varit annorlunda där egna kanaler hade varit ett mer lukrativt alternativ.

Studiens generaliserbarhet om påverkan på kundgruppen för mindre nordiska inrikesflygbolag, kan delas in i flygbolag som har och inte har flygmonopolsrutter. För flygbolag med flygmonopolsrutter kan resultatet generaliseras säkert eftersom kundundersökningen samt frågorna till resebyråer utgår från Västflyg som har flygmonopolsrutter. För flygbolag som inte har flygmonopolsrutter hade resultatet troligtvis varit annorlunda. Detta eftersom samtliga resebyråer, med största sannolikhet, hade valt att boka biljetterna hos ett annat flygbolag givet att deras biljetter säljs via GDS eller NDC. Det är troligt eftersom resebyråerna har en stor ovilja att boka via flygbolagets egna kanaler där alla föredrar att boka via GDS alternativt NDC. Vidare är resultatet om kundbas endast generaliserbart för flygbolag som har en motsvarande kundgrupp, både sett till affärs- samt privatresenärer och egna kanaler- och GDS-resenärer. Eftersom studien endast har tre privatresenärer som har bokat via GDS, kan inte studiens resultat generaliseras till flygbolag vars kundgrupp består till majoritet av GDS-bokande privatresenärer. Detta beror på att det är ett för litet antal svar från denna resenärgrupp vilket skapar en för stor osäkerhet för att kunna generaliseras. Vidare kan metoden för intäkterna, försäljningskostnaderna och likviditeten generaliseras men för ett korrekt resultat behövs varje flygbolags biljettpreis, likviditet, administrations-, distributions- och marknadsföringskostnader justeras.

Slutligen kan det även vara intressant för framtida forskning att undersöka och analysera implementationen av NDC. Då NDC fortfarande är en relativt ny och outvecklad försäljningskanal där implementationen tycks vara väldigt individuellt anpassad för varje enskilt flygbolag, kan det vara av intresse att undersöka vidare de olika implementationerna av NDC. En sådan studie hade kunnat bidra till att bättre förstå vilket värde som NDC medför samt vilka kostnader som hade uppstått vid försäljning via NDC. Vidare är det även av intresse att göra en liknande studie på andra typer av flygbolag, framför allt flygbolag som inte är ensamma i att trafikera sina flygsträckor. Vid en sådan studie, där konkurrensen på flygsträckorna är annorlunda, hade det varit av intresse att undersöka hur en annan konkurrenssituation hade påverkat jämförelsen av de olika försäljningskanalerna.

## 6 Slutsatser

Det övergripande syftet med studien är att undersöka och jämföra konsekvenserna för mindre inrikesflygbolag i Norden av försäljning via GDS eller NDC, jämfört med endast egna kanaler. Syftet bryts ner i fyra delområden; kundbas, intäkter, försäljningskostnader och likviditet som tillsammans ämnar besvara de samlade konsekvenserna för flygbolagen. Studiens resultat kan sedan användas av mindre inrikesflygbolag i Norden för att öka förståelsen hur valet av försäljningskanal kan tänkas påverka deras kundbas, intäkter, försäljningskostnader och likviditet. För att besvara syftet har följande frågeställningar använts:

- Hur påverkas kundbasens storlek av valet av försäljningskanal för mindre nordiska inrikesflygbolag?
- Hur skiljer sig intäkterna från sålda biljetter mellan försäljningskanalerna GDS, NDC samt egna kanaler för mindre nordiska inrikesflygbolag?
- Hur skiljer sig kostnader associerade med biljettförsäljning mellan försäljningskanalerna GDS, NDC samt egna kanaler för mindre nordiska inrikesflygbolag?
- Hur påverkas företagets likviditet av valet av försäljningskanal för mindre nordiska inrikesflygbolag?

Studien visar att ett uteslutande av försäljningskanalen GDS visar sig påverka företagets kundbas negativt och fallstudien indikerar ett skattat tapp på 5,5% av alla resenärer. En övergång från GDS till NDC visar sig, efter intervju med de resebyråer som köpt biljetter via GDS, emellertid inte påverka kundbasens storlek. Vid ett uteslutande av GDS skattas intäkterna minska med 6,6% på grund av den minskade kundbasen. Vid övergång från GDS till NDC förväntas inte kundbasen påverkas.

Studien erfar att kostnaderna som associeras med biljettförsäljningen i slutändan visar sig vara likvärdig mellan GDS och egna kanaler. Vid försäljning via GDS går 8,55% av intäkterna till att täcka kostnader för försäljningen. Samma siffra för egna kanaler är 8,44%. Vid försäljning via GDS är den största kostnadsposten distributionskostnader. Den största kostnadsposten för egna kanaler är marknadsföringskostnader. Kostnaden för försäljning via NDC kunde inte kvantifieras men förväntas likna den kostnadsfördelning som uppstår vid försäljning via egna kanaler med en eventuell avvikelse av marknadsföringskostnader. Vid försäljning via NDC direkt mot resebyrå förväntas marknadsföringskostnaderna kvarstå medan vid försäljning via NDC på GDS eller NDC-aggregator förväntas marknadsföringskostnader utgå samtidigt som det tillkommer avgifter för att bruka GDS respektive NDC-aggregator.

Valet av försäljningskanal visar sig ha en påtaglig påverkan på flygbolagets likviditet. Enligt resultatet av fallstudien är den genomsnittliga tiden från försäljning till utbetalning är 66,5 dagar vid försäljning via GDS. Vid försäljning via NDC eller egna kanaler sker transaktionen direkt, i samband med biljettköpet. Väntetiden vid försäljning via GDS leder till förlorade ränteintäkter. Dessa gör att den totala kostnaden vid försäljning via GDS uppgår till 10,03% av intäkterna. Försäljning via GDS kan även leda till bristande likviditet inom företaget.

Sammanfattningsvis indikerar resultatet av studien på att ett mindre inrikesflygbolag i Norden kan förvänta sig en skattad minskning av sitt totala täckningsbidrag på 5,75% vid uteslutande av försäljningskanalen GDS. Ett möjligt alternativ till GDS är NDC. NDC kan innebära att det finns möjlighet för flygbolaget att behålla en låg marknadsföringskostnad samtidigt som det undviker de höga distributionskostnaderna och likviditetsrisken som kan associeras med GDS.

## Litteraturförteckning

- Aguinis, H., & Henle, C. (2004). Ethics in Research. i S. G. Rogelberg (Red.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology* (ss. 34-56). Malden, USA: Blackwell Publishing Ltd. doi:<https://doi.org/10.1002/9780470756669.ch2>
- Altexsoft. (den 6 mars 2019). *Blog: Low-cost Airline Distribution Channels: Direct Distribution, NDC, GDSs, and Low-cost Airline Consolidators*. Hämtat från Altexsoft.com: <https://www.altexsoft.com/blog/low-cost-airline-distribution-channels-direct-distribution-ndc-gdss-and-low-cost-airline-consolidators/> den 18 april 2024
- AltexSoft. (den 22 oktober 2020). *Booking and Ticketing for Non-IATA Travel Agencies*. Hämtat från altexsoft software r&d engineering: <https://www.altexsoft.com/blog/booking-ticketing-non-iata-travel-agencies/> den 22 april 2024
- AltexSoft. (den 26 maj 2022). *Airline Ticketing: Key Functions, Steps, and Players Involved*. Hämtat från Altexsoft: <https://www.altexsoft.com/blog/airline-ticketing/> den 22 april 2024
- AltexSoft. (den 17 februari 2023). *New Distribution Capability (NDC) in Air Travel: Airlines, GDSs, and Impact on the Industry*. Hämtat från altexsoft.com: <https://www.altexsoft.com/blog/new-distribution-capability-ndc-in-air-travel-airlines-gdss-and-the-impact-on-the-industry/> den 24 februari 2024
- Amadeus IT Group. (2024). *Amadeus Altéa*. Hämtat från amadeus.com: <https://amadeus.com/en/industries/airlines/altea-passenger-services-system> den 5 februari 2024
- Bergen Air Transport. (u.d.). *Bergen Air Transport AS ble etablert i 1998 og holder til i egen hangar og kontorlokaler på Bergen lufthavn Flesland*. Hämtat från Bergen Air: <http://www.bergenair.no/om-oss/bergen-air-transport/> den 17 april 2024
- Boetsch, T., Bieger, T., & Wittmer, A. (den 1 juni 2011). A Customer Value Framework for Analyzing Airline Services. *Transportation Journal*, 50(3), 251-270. doi:<https://doi.org/10.5325/transportationj.50.3.0251>
- Borgogna, A., Stroh, S., Hilz, A., Agarwalla, A., & Jakovljevic, I. (2016). *Connecting with the customer: How airlines must adapt their distribution business model*. Hämtat från Strategy&: <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/reports/connecting-with-the-customer.pdf> den 22 april 2024
- CAPA. (den 18 mars 2020). *Wizz Air & Ryanair lead Europe on liquidity for COVID-19*. Hämtat från Centre for Aviation: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/wizz-air--ryanair-lead-europe-on-liquidity-for-covid-19-517608> den 22 april 2024
- Chalmers tekniska högskola. (den 30 november 2023). *Behandling av personuppgifter i studentarbeten*. Hämtat från chalmers.se: <https://www.chalmers.se/utbildning/dina-studier/kandidat-och-examensarbete/behandling-av-personuppgifter/#grundlaggande-principer-for-personuppgiftsbehandling> den 2 Februari 2024
- Chavda, M. (den 20 september 2023). *Blog: EDIFACT vs. NDC in Airline Travel Data Exchange*. Hämtat från oneclickitsolution.com: <https://www.oneclickitsolution.com/blog/edifact-vs-ndc/> den 18 april 2024
- Cheng, K. (den 7 april 2023). Intermediary or no intermediary in the electronic markets: The case of the U.S. airlines distribution industry. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100496>

- Clanton, B. (den 19 juni 2023). *GDS API Integration*. Hämtat från medium.com: <https://medium.com/@billyclanton394/gds-api-integration-7df0c72c303d> den 29 april 2024
- Colorwhistle. (den 20 oktober 2023). *Online Travel Agencies - A Brief Introduction*. Hämtat från colorwhistle.com: <https://colorwhistle.com/online-travel-agencies/> den 6 maj 2024
- Core Commissions. (den 16 februari 2023). *Complete Guide to Travel Agent Commissions*. Hämtat från Core Commissions: [https://corecommissions.com/guide-travel-agent-commissions/#Types\\_of\\_Commissions\\_for\\_Travel\\_Agents](https://corecommissions.com/guide-travel-agent-commissions/#Types_of_Commissions_for_Travel_Agents) den 28 mars 2024
- Corporate Finance Institute. (u.d.). *Customer Acquisition Cost (CAC)*. Hämtat från Corporate Finance Institute: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/customer-acquisition-cost-cac/> den 28 mars 2024
- Crespo-Almendros, E., & Del Barrio-García, S. (2016). Online airline ticket purchasing: Influence of online sales promotion type and Internet experience. *Journal of Air Transport Management*, 53, 23-34. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.01.004>
- Eliasson, A. (2022). *Kvantitativ metod från början* (5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Eljelly, A. M. (den 31 maj 2004). Liquidity - profitability tradeoff: An empirical investigation in an emerging market. *International Journal of Commerce & Management*, 14, 48-61. doi:<https://doi.org/10.1108/10569210480000179>
- Eltobgy, A. E., & Attia, Y. A. (den 15 juli 2023). New Distribution Capabilities in the Egyptian Travel Agents: Measuring the Technology Acceptance and Analyzing the Factors that Influencing the Usage. *The International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 5(1), 121-139.
- Fox, L. (den 14 september 2021). *Lufthansa and Travelport champion NDC with new distribution agreement*. Hämtat från Travel Weekly: <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Airline-News/Lufthansa-and-Travelport-champion-NDC-with-new-distribution-agreement> den 22 april 2024
- Hayward, J., Ahlgren, L., & Mitchell, A. (den 22 november 2023). *The Cost Of Flying: What Airlines Have To Pay To Get You In The Air*. Hämtat från SimpleFlying: <https://simpleflying.com/the-cost-of-flying/> den februari 7 2024
- Hendershott, T., & Zhang, J. (den 27 april 2006). A Model of Direct and Intermediated Sales. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(2), 279-316. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2006.00101.x>
- Hitit. (2024). *Passenger Service System*. Hämtat från hitit.com: <https://hitit.com/solutions-and-services/passenger-service-system> den 5 februari 2024
- IATA. (den 13 mars 2020). *Liquidity is crucial for airlines to overcome COVID-19 pandemic*. Hämtat från IATA: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/liquidity-is-crucial-for-airlines-to-overcome-covid-19-pandemic/> den 22 april 2024
- IATA. (december 2023). *Global Outlook for Air Transport*. Hämtat från IATA: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport---december-2023---report/> den 22 april 2024
- Infrata. (den 24 oktober 2017). *Airline Distribution Costs*. Hämtat från EU Travel Tech: <https://eutraveltch.eu/wp-content/uploads/2019/11/Expert-study-refutes-airline-claims-that-direct-distribution-is-less-expensive.pdf>

- Investopedia. (den 6 december 2020). *Liquidity Crisis: A Lack of Short Term Cash Flow*. (T. Walters, Redaktör) Hämtat från Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/l/liquidity-crisis.asp> den 22 april 2024
- Keyes, S. (den 7 augusti 2023). *What Are OTAs (Online Travel Agencies) and Should You Book With One?* Hämtat från Going.com: <https://www.going.com/guides/complete-guide-to-online-travel-agencies-otas> den 1 februari 2024
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Parment, A. (2012). Nätverk och marknadskanaler. i D. Kindström, C. Kowalkowski, & A. Parment, *Marknadsföring mellan företag* (ss. 173-192). Malmö: Liber.
- Kärcher, K. (den 1 januari 1996). The Four Global Distribution systems in the travel and tourism industry. *Electronic Markets*, 6, 20-24.
- Labrecque, L. I., Vor Dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (den 1 november 2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257-269. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>
- Lee, D.-h., Yu Chung, W., & Leong, P. (den 18 mars 2019). An Explanatory Case Study on Passenger Service Systems Adoption: A Taiwanese Air Carrier. *Pacific Asia Journal Of the Association for Information Systems*, 11(1), 25-64. doi:10.17705/1pais.11102
- Litwin, M. S. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. London, Storbritannien: SAGE Publications Ltd.
- Merie, S., & Derudder, B. (den 23 april 2021). Virtual interlining within the European airport network: An airfare analysis. *Journal of Air Transport Management*, 94. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102073>
- Morrell, P. S. (den 1 mars 1998). Airline sales and distribution channels: the impact of new technology. *Tourism Economics*, 4(1), 5-19. doi:<https://doi.org/10.1177/135481669800400101>
- Paketreselag* (SFS 2018:1217). Justitiedepartementet. Hämtat från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/paketreselag-20181217\\_sfs-2018-1217/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/paketreselag-20181217_sfs-2018-1217/)
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att Planera, Genomföra Och Rapportera En Undersökning* (5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- PrimeIndexes. (den 20 september 2019). *Travel Tech Industry Overview*. Hämtat från [primeindexes.com: https://www.primeindexes.com/resources-file.php?key=MzA=](https://www.primeindexes.com/resources-file.php?key=MzA=) den 17 april 2024
- Puffett, M. (den 15 november 2023). *Resources: Articles: The Impact of online travel agencies on the hotel Industry: a double edged sword*. Hämtat från [profitroom.com: https://www.profitroom.com/resources/articles/the-impact-of-online-travel-agencies-on-the-hotel-industry/](https://www.profitroom.com/resources/articles/the-impact-of-online-travel-agencies-on-the-hotel-industry/) den 2 maj 2024
- Resegarantilag* (SFS 2018:1218). Justitiedepartementet. Hämtat från [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/resegarantilag-20181218\\_sfs-2018-1218/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/resegarantilag-20181218_sfs-2018-1218/)
- Sabre. (2024). *Radixx*. Hämtat från [Sabre.com: https://www.sabre.com/radixx/](https://www.sabre.com/radixx/) den 5 februari 2024

- Silk, R. (den 20 september 2021). *Finnair to go all-NDC by 2025*. Hämtat från Travel Weekly: <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Airline-News/Finnair-tickets-switch-to-NDC-distribution> den 22 april 2024
- Silk, R. (den 19 juni 2023). *The state of booking air*. Hämtat från travelweekly.com: <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Airline-News/The-state-of-booking-air> den 6 maj 2024
- SITA. (2024). *SITA Advance Passenger Processing*. Hämtat från sita.aero: <https://www.sita.aero/solutions/sita-at-borders/border-management/sita-advance-passenger-processing/> den 5 februari 2024
- Skåneflyg. (u.d.). *Vårt varmaste Tack!* Hämtat från Skåneflyg: <https://skaneflyg.se> den 15 april 2024
- Stara, E. (den 19 september 2023). *Undersökning visar: 435 % högre vinstmarginal för mellanstora bolag med god arbetsplatskultur*. Hämtat från greatplacetowork.se: <https://www.greatplacetowork.se/blogg-and-events/great-place-to-work-blogg/new-blog-pundersokning-visar-435-hoegre-vinstmarginal-foer-mellanstora-bolag-med-god-arbetsplatskulturost/> den 22 april 2024
- TravelPerk. (2024). *Global Distribution System*. Hämtat från Travelperk.com: <https://www.travelperk.com/corporate-travel-glossary/global-distribution-system/> den 27 mars 2024
- Utredningen om skatt på flygresor. (2016). *En svensk flygskatt*. (SOU 2016:83). Elanders Sverige AB. Hämtat från <https://www.regeringen.se/contentassets/34d1f308247b4718b85ee4cb9ec49e4a/2016en-svensk-flygskatt-sou-201683/>
- Vinod, B. (den 1 mars 2009). Distribution and revenue management: Origins and value proposition. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 8, 117-133. doi:10.1057/rpm.2008.62
- Västflyg. (u.d.). *Västflyg*. Hämtat från västflyg.se: <https://vastflyg.se/> den 8 maj 2024
- Wallis, S. (den 4 juli 2013). Binomial Confidence Intervals and Contingency Tests: Mathematical Fundamentals and the Evaluation of Alternative Methods\*. *Journal of Quantitative Linguistics*, 20(3), 178-208. doi:10.1080/09296174.2013.799918
- Wollaston, A., Malczyk, B., Malhotra, G., Weidemeyer, F., Mack, C., Morris, J., & Koch, R. (den 20 maj 2021). *How does the airline industry brace for an uncertain recovery?* Hämtat från EY Parthenon: [https://www.ey.com/en\\_se/strategy/how-the-airlines-industry-is-bracing-for-an-uncertain-recovery](https://www.ey.com/en_se/strategy/how-the-airlines-industry-is-bracing-for-an-uncertain-recovery) den 22 april 2024
- Worldticket A/S. (den 17 augusti 2023). Annual report 2022. Köpenhamn, Danmark: Worldticket A/S. Hämtat från <https://regnskaber.cvrapi.dk/62649792/amNsb3VkczoVzAzLzdiLzNjL2JmL2VhLzZlOTktNDwYy04NGVhLWQxNWYwZTU1YTUxNg.pdf>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research* (4:e uppl.). London, Storbritannien: SAGE Inc.

## Bilaga 1. Kundundersökning

# KUNDUNDERSÖKNING 2024

Tack för att du deltar i vår kundundersökning som kommer hjälpa oss förbättra din reseupplevelse med oss. Undersökningen är anonym.

Kryssa i dina svar

Vilken rutt:

- Trollhättan - Bromma
- Bromma - Trollhättan
- Trollhättan - Sälen
- Sälen - Trollhättan

Avgång:

Veckodag	Måndag	Tisdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Söndag
Förmiddag					—	—
Eftermiddag						

Hur ofta reser du med västflyg?

- Flera gånger per vecka
- En gång per vecka
- En gång per månad
- En gång per halvår
- En gång om året

Reser du privat eller i tjänsten?

- Privat
- I tjänsten

Hur har du bokat din biljett?

- Västflygs hemsida
- Genom en jämförelsetjänst (ex. momondo, skyscanner, flygresor.se)
- Genom din resebyrå, i så fall vilken: \_\_\_\_\_
- Genom Västflygs kundtjänst
- Buntbiljett
- Annat: \_\_\_\_\_

Fortsättning baksida



# KUNDUNDERSÖKNING 2024

De två nästa frågorna rör passagerare som bokat via resebyrå eller jämförelsetjänst. Har du bokat via Västflygs hemsida, med buntbiljett eller genom kundtjänst kan lämna dessa tomma och hoppa vidare till övriga frågor:

Om flygbiljetterna endast fanns att köpa via Västflygs hemsida, med buntbiljett eller genom kundtjänst. Hade du då valt att resa med oss?

- Ja
- Nej
- Det är upp till min arbetsgivare
- Vet ej

Av vilken anledning valde du att boka din resa genom en resebyrå/jämförelsetjänst?

- Lägre pris
- Företagspolicy
- Visste inte att hemsidan fanns
- Annat: \_\_\_\_\_

Övriga frågor, för alla att svara på:

Vad tyckte du om din reseupplevelse med oss? (1 är lägsta och 10 är högsta betyg)

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Har du något förslag på förbättringar som hade förbättrat din upplevelse med Västflyg?

\_\_\_\_\_

Tack för din medverkan!



## Bilaga 2. Kompletterande frågor till reserbyråerna och deras svar

Fråga 1. Om enbart ett flygbolag flög mellan två destinationer och det flygbolaget endast har försäljning av sina biljetter via sin hemsida, hade ni i så fall bokat biljetten där? Om nej, varför inte?

Om det är för oss är ett kvalitetssäkrat flygbolag bokar vi via deras hemsida.
Det beror lite på. Nu finns ju den absoluta merparten av relevanta flygbolag för affärsresande och då även LCC bolag (Low Cost Carriers) i GDS eller via sk. Aggregators (med API/NDC kopplingar). Men, säg att det är ett mindre, nytt bolag och vi får en efterfrågan så brukar vi ge våra säljare möjlighet att kunna sälja men med restriktioner. Att det bara får vara individuella biljetter och inte grupper, att det skall vara avresa nära i tiden och att om det är stora belopp så tar vi en dialog med kunden då det ju till slut ändå är den som står risken. Det är skillnaden mellan oss som affärsresebyrå och de resebyråer som säljer till privatpersoner. När vi sålde till B2C kunder så var restriktionen att inte sälja paketresor med bolag som vi inte kunde boka i de traditionella kanalerna utan då fick säljarna bara boka ticket only. Men, det gäller inte för affärskunder där man har ett avtal och då gäller inte paketreselagen såsom vid B2C förmedling av resor.
Ja
Ja det gör vi om det är ett bolag som vi känner till fungerar bra. Är det ett "udda" bolag någonstans långt bort i världen gör vi det inte.
Det bror på, är det ett tryggt och bra flygbolag? För oss är trygghet och kvalité viktigt.
Nej, men vi har en kund som vi bokar via hemsidan men det är ohållbart att boka via hemsidan eftersom bokningen inte är i en levande miljö för oss. Vi märker alltså inte av tidsändringar dock är detta något vi märker av ifall bokningen sker via NDC.
Ja det skulle vi göra. Såvida det är ett flygbolag som vi har förtroende för. Ex. säljer vi endast i undantagsfall Ryan Air. De har få avgångar och blir ett flyg inställt måste kunden boka en helt ny biljett med annat flygbolag eftersom Ryan Air inte ingår i någon allians.
Ja, vi hade kunnat tänka oss att boka via hemsidan ifall det inte fanns något alternativ. Helst inte dock.
Ifall biljetterna inte finns att boka via GDS och det inte finns något annat alternativ. Det måste även vara ett flygbolag vi litar på.
Nej, vi köper endast biljetter via GDS eller NDC för att garantera en enhetlig upplevelse för kunden.
Ja, vi försöker i den möjligaste mån tillgodose våra kunders önskemål. Utmaningen är att det finansiella vid bokningsförfrågningar som dessa. Vid många tillfällen begär flygbolagen personligt CC och våra kunder är anslutna till oss som affärsresebyrå med resekonto.

Fråga 2. Om enbart ett flygbolag flög mellan två destinationer och det flygbolaget endast har försäljning av sina biljetter via en NDC ingång och hemsida, hade ni i så fall fortfarande bokat biljetten? Om ja: genom hemsida eller NDC? Om nej: varför inte?

Om vi har avtal med det flygbolaget att boka deras NDC priser gör vi det i första hand, annars erbjuder vi våra kunder att boka till ett GDS pris.
<p>Denna är också lite svår att svara på om man inte vet vilket bolag. Att slå på ett bolag via NDC är inte något man "bara" gör. NDC sk. Direct Connect (DC) om man har den strategin, gör man bara med de absolut största flygbolagen där man har stora volymer för det kräver en hel del teknisk implementering och att front end skall anpassas. NDC via en certifierad aggregator – Där är det lättare att slå på ett bolag men då måste det bolaget också ha ett avtal med den aggregator eller de aggregatorer som vi som TMC har valt. Olika aggregators har utvecklat sig mer eller mindre mot sina "core-markets" det innebär att t ex för Norden där merparten av corporate marknaden använder sig av sk. Resekonton som FOP (form of payment), då har Amadeus NDC-X* utvecklat den enligt oss bästa lösningen för det. Men, då krävs det ju också att det flygbolaget har ett avtal med amadeus NDC-X. För LCC carriers så är en API lösning för content som funkar Travelfusion. Den funkar även för NDC för traditionella bolag men inte lika bra enligt oss. Så det beror på så många olika faktorer. Det som ALLTID är i vårt fokus är att vi skall kunna erbjuda kunden full content i den utsträckning vi kan men vi kan heller inte ta onödiga finansiella risker, varken för oss eller för kunden. Säkerhet är otroligt viktigt för företag som har medarbetare som är ute och reser mycket idag. Att sätta en medarbetare på ett helt nytt bolag som inte finns bokningsbart i traditionella kanaler någonstans bortom i en fd. Sovjetrepublik vill inte företaget. Då vill de att vi bokar med bolag som vi känner till. Vi vill undvika att boka via hemsidor men om det krävs så gör vi det i undantagsfall. NDC kopplar TMCer på skulle jag säga för de bolag som de har mest volym genom. Det är fortfarande väldigt många "barnsjukdomar" och en hel del servicing frågor som inte alla bolag som inte har en hög NDC mognad har löst. För en B2C kund som bokar en biljett till lägsta pris och som i regel är ej ändringsbar eller återbetalningsbar så är NDC jättebra. Men, för en affärsresenär som vill ha flexibla biljetter där man kan ändra, avboka, lägga till, ja då är det mer komplext och där återstår en del att önska ifrån vissa håll. Sedan skall ju även kundernas corporate tracking följa med. Sk. OIN och det har varit svårt att få det att fungera. För vissa marknader i världen så arbetar flygbolagen även med något som kallas "unused credits" (USA som ett exempel). Om kunden inte använder sin biljett då kan hen lägga den i en unused credit "pott" som kan användas inom företaget, inte bara på individnivå. Då behöver även det funka i NDC och där har även de allra största bolagen i världen fortfarande problem.</p>
Ja, via NDC i vårt system
I så fall hade vi bokat via NDC om det finns ett sk. NDC-avtal med det bolaget.
Vi bokar redan idag vissa flygbolag uteslutande via NDC, så detta är inget problem för oss. Via hemsidor är det däremot inte säkert att vi bokar, det beror på trygghet och kvalitet hos leverantören.
Då hade vi bokat via NDC eftersom vi har allt samlat in en GDS funktion.
Ifall de är anslutna till en aggregator med sin NDC
Vi använder inte NDC om de inte är anslutna till GDS via NDC.
Vi hade köpt via NDC.
NDC

## Bilaga 3. Etik

Nutida etik refererar till den skola inom filosofin som behandlar hur individer bör agera, bedömandet av individers agerande och utvecklandet av regler kring hur bedömandet ska fungera (Aguinis & Henle, 2004). Inom akademisk forskning används etik för att upprätta ramverk för forskande, granskande och värderande av forskning. Etik behandlar även tillämpandet av mekanismer för att säkerställa etisk forskning. Studien har därför tagit ett antal beslut för att just säkerställa etisk försvarbarhet, vilka redogörs för i detta kapitel. Det kommer även att föras en diskussion både kring etiska och hållbara frågor inom studiens område samt kring den resulterande rapportens nytta.

Rapporten inkluderar en empirisk studie, där både kvalitativa och kvantitativa data används. För att minimera riskerna för felaktigt hanterande, vilket kränker personer och verksamheters integritet, har studien följt de riktlinjer Chalmers tekniska högskola (2023) har angivit kring hantering av personuppgifter. Riktlinjerna, som grundar sig i dataskyddsförordningen GDPR, innebär exempelvis att endast av högskolan tillhandahållna program är tillåtna vid lagring av data. Eftersom OneDrive är ett av dessa användes det under hela arbetsprocessen.

Gällande kvalitativ datainsamling, intervjuer, beaktades det ett antal etiska aspekter. Studien valde därför att utgå ifrån Patels & Davidsons (2019) etikregler kring informations-, samtyckes- samt konfidentialitetskravet. Författarna förklarar att informationskravet innebär att respondenterna ska vara medvetna om studiens syfte och användning och därav kommer samtliga respondenter få syfte och intervjuanvändning presenterad initialt i intervjun. Samtyckeskravet innebär att alla respondenter själva ska få bestämma över deras medverkan i studien och därför kommer avstämning med respondent ske innan eventuellt användande i studien. Konfidentialitetskravet innebär att alla respondenter har möjlighet till anonymitet vilket även detta kommer att diskuteras med berörda. Under arbetsprocessen praktiserades dessa krav för att minimera risken att kränka någons personliga integritet.

Vad gällande de kvantitativa data tillhandahållna av externa parter har diskussion med vederbörande förts kring hur data skulle lagras, hanteras och presenteras, med syftet att ta nödvändiga åtgärder för att respektera personer och verksamheters integritet. Gällande kundundersökningen hölls denna anonym och frivillig, vilket gör att alla respondenter samtyckte till att lämna in uppgifter. Eftersom inte har samlat in några personuppgifter behövdes inga särskilda åtgärder tas med hänsyn till dataskyddsförordningen.

Mellanhänders roll inom flygsektorn har, som tidigare nämnt, genomgått stora förändringar de senaste decennierna. Denna förändring har påverkat hur både privata och industriella aktörer förhåller sig till flygbolag. Exempelvis har introduktionen av GDS:er möjliggjort en digital infrastruktur, både i form av sökmotorer och resebyråer. Denna digitalisering har bidragit till en minskad informationsasymmetri för konsumenter, vilket har stärkt deras makt på marknaden. Med introduktionen av sociala medier har digitaliseringen även gjort att konsumenter sinsemellan kan både sprida information och uttrycka egna åsikter (Labrecque m.fl., 2013). Detta sänker priset på flygbiljetter till följd av ökad konkurrens, vilket i sin tur demokratiserar tillgången till flyg. Detta ökar den sociala hållbarheten för samhället i stort genom att tillgängliggöra flyg som transportmedel.

Samtidigt har ett sänkt pris på den enskilda flygbiljetter rimligen en ökad konsumtion som konsekvens, vilket kan anses vara ohållbart ur ett miljöperspektiv. Med hänsyn till den potentiellt miljömässigt ohållbara konsumtionen har Sverige infört en punktbeskattning för att internalisera den samhälleliga kostnad konsumtionen kan innebära, något som har en grund i SOU:s utredning *En svensk flygskatt* (2016:83). Därav blir diskussionen kring hur den ökade konsumtionen påverkar miljön snarare en diskussion kring hur effektiv denna punktskatt är för att internalisera den negativa miljöpåverkan den enskilda biljetten har, vilket är avgränsat ur studien.

Med tanke på rapportens utformande och val av metodik påverkades inga externa aktörer under arbetets genomförande. Detsamma gäller inte för det arbetet resulterade i. Det bedöms att rapporten kommer kunna användas som underlag för ökad förståelse för hur små flygbolags försäljningskanaler ser ut i Norden. Detta kommer vara en positiv påverkan, både för samhället i allmänhet och transportsektorn i synnerhet. Att rapporten har en positiv inverkan härleds dels från faktumet att god förståelse av nuläget är en förutsättning för att innovationer ska kunna utvecklas, dels från att rapportens användning som underlag till beslut kommer bidra till sundare beslutsfattande för nordiska inrikesflygbolag.



**CHALMERS**