

Plattformer og digitale økosystemer

En smakebit på restaurantbransjen i Oslo

Vilde Koch Fredriksen
Iselin Kvitstein

SNF



SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksternt-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 03/18

Plattformer og digitale økosystemer

En smakebit på restaurantbransjen i Oslo

av

**Vilde Koch Fredriksen
Iselin Kvitstein**

SNF-prosjekt nr. 4350

ACTION

Prosjektet er finansiert av Statoil ASA

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

Bergen, August 2018

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenorgate 1, 0060 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med Åndsvekløven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0979-1 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0980-7 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

FORORD

Denne masterutredningen er et resultat av det selvstendige, skriftlige arbeidet innenfor masterprofilen Økonomisk Styring (BUS) ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven er skrevet i samarbeid med the Future-Oriented Corporate Solutions (FOCUS) program ved NHH. Vi føler oss privilegerte som har fått være en del av dette forskningsprogrammet og setter pris på mulighetene det har bragt med seg.

Vi ønsker å rette en stor takk til intervjuobjektene og kjedene de representerer for at de satt av tid til å la seg intervju i en travel hverdag. Deres tanker og kunnskap har vært svært verdifull for oppgaven vår, og vi setter pris på deres ærlighet og utfyllende svar. Videre vil vi takke alle som tok seg tid til å gjennomføre spørreundersøkelsen vår.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder, professor Jon Iden, for god veiledning underveis i arbeidet med oppgaven. Vi ønsker spesielt å takke for gode innspill og diskusjoner, som har hatt stor betydning for utredningen. Hans engasjement og oppfølging har overgått våre forventninger til en veileder.

Vi ønsker deg god lesing.

Bergen, juni 2018

Vilde Koch Fredriksen

Iselin Kvitstein

INNHALDSFORTEGNELSE

FIGURLISTE

TABELLISTE

| | |
|--|-----------|
| 1. INNLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN..... | 1 |
| 1.2 PROBLEMSTILLING..... | 3 |
| 2. LITTERATUR | 5 |
| 2.1 HVA ER ET DIGITALT ØKOSYSTEM? | 5 |
| 2.2 DIGITALE PLATTFORMER | 7 |
| 2.3 RESTAURANTBRANSJEN I OSLO OG NORGE GENERELT..... | 10 |
| 2.3.1 Størrelse..... | 11 |
| 2.3.2 Lønnsomhet..... | 12 |
| 2.3.3 Etterspørsel..... | 14 |
| 2.3.4 Eierstruktur..... | 17 |
| 2.4 PRESENTASJON AV DELTAKERNE I DET DIGITALE ØKOSYSTEMET | 18 |
| 2.4.1 Markedsaggregeringsplattformer for takeaway | 18 |
| 2.4.2 Markedsaggregeringsplattformer for bordbestilling..... | 21 |
| 2.4.3 Øvrige plattformer..... | 23 |
| 2.4.4 Illustrasjon av det digitale økosystemet i restaurantvirksomheten i Oslo | 25 |
| 2.5 PÅVIRKNING AV NETTBASERTE ANMELDELSER OG POENGRANGERING..... | 28 |
| 3. METODE | 30 |
| 3.1 FORSKNINGSDESIGN | 30 |
| 3.1.1 Forskningstilnærming..... | 31 |
| 3.1.2 Valg av metode | 31 |
| 3.2 METODE FOR INNSAMLING AV DATA..... | 32 |
| 3.3 INNSAMLING AV DATA | 33 |
| 3.3.1 Semistrukturerte intervjuer..... | 33 |
| 3.3.2 Spørreundersøkelse..... | 39 |
| 3.4 BEARBEIDING AV DATA | 43 |
| 3.4.1 Intervjuene | 43 |
| 3.4.2 Spørreundersøkelse..... | 43 |
| 3.5 ETISKE VURDERINGER..... | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 4. UTDYPNING OM AGGREGERINGSPLATTFORMENE | 45 |
| 4.1 FOODORA..... | 45 |
| 4.1.1 Hovedtjeneste..... | 45 |
| 4.1.2 Andre forhold..... | 46 |
| 4.2 BOOKATABLE | 47 |
| 4.2.1 Hovedtjeneste..... | 47 |
| 4.2.2 Tilleggstjenester..... | 49 |
| 4.2.3 Andre forhold..... | 50 |
| 5. PRESENTASJON AV FUNN | 51 |
| 5.1 RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSE | 51 |
| 5.1.1 Restaurantvaner..... | 52 |
| 5.1.2 Takeaway..... | 56 |
| 5.2 RESULTATER FRA DYBDEINTERVJUER..... | 58 |
| 5.2.1 Markedsaggregeringsplattform for takeaway: Foodora..... | 59 |
| 5.2.2 Markedsaggregeringsplattform for bordbestilling: Bookatable..... | 68 |
| 5.2.3 Andre digitale plattformer | 74 |
| 6. DISKUSJON..... | 78 |
| 6.1 FOKUS PÅ KJERNEAKTIVITETER | 78 |
| 6.2 MARKEDSEKSPANSJON | 79 |
| 6.3 Å KAPRE EN RETTFERDIG ANDEL..... | 81 |
| 6.4 ØKT RESSURSUTNYTTELSE..... | 83 |
| 6.5 VANSKELIGERE Å FORME EGEN FREMTID | 84 |
| 6.6 HVORFOR BRUKER IKKE KUNDENE BOOKATABLE? | 85 |
| 6.7 UBENYTTET POTENSIALE I TILGJENGELIG DATA | 86 |
| 7. KONKLUSJON..... | 88 |
| 7.1 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLET | 88 |
| 7.2 VIDERE FORSKNING | 91 |
| 7.3 METODISKE UTFORDRINGER OG BEGRENSNINGER VED UTREDNINGEN | 91 |
| 7.3.1 Intervjuer | 91 |
| 7.3.2 Spørreundersøkelsen..... | 92 |
| 8. REFERANSER..... | 94 |
| 9. VEDLEGG..... | 99 |

FIGURLISTE

| | |
|---|----|
| Figur 1: Kategorisering av digitale plattformer (Hagel, 2015) | 8 |
| Figur 2: Oversikt over overnattings- og serveringsvirksomhet (SSB, 2018a)..... | 10 |
| Figur 3: Antall bedrifter i restaurantvirksomheten i oslo (SSB, 2018b)..... | 11 |
| Figur 4: Antall sysselsatte i restaurantvirksomheten i oslo (SSB, 2018b)..... | 11 |
| Figur 5: Driftsmargin for restaurantvirksomhet i Oslo (Statistikknett Reiseliv, 2018) | 13 |
| Figur 6: Sammenligning av driftsmargin (Statistikknett, 2018), (SSB, 2017a) | 13 |
| Figur 7: Estimert etterspørsel fra ulike grupper (Vestbø et al., 2016) | 14 |
| Figur 8: Prosentvis endring i folkemengde i oslo kommune (SSB, 2017b) | 15 |
| Figur 9: Det digitale økosystemet for takeaway | 25 |
| Figur 10: Det digitale økosystemet for bordbestilling | 26 |
| Figur 11: Restaurantenes prosess i samarbeidet med foodora (Foodora, 2018b)..... | 46 |
| Figur 12: Aldersfordeling | 51 |
| Figur 13: Kjønnfordeling..... | 52 |
| Figur 14: Oversikt over restaurantvaner | 52 |
| Figur 15: Oversikt over digitale medier for restaurantvalg | 53 |
| Figur 16: Tillit til informasjonen på tripadvisor | 55 |
| Figur 17: Oversikt over takeaway-vaner..... | 56 |
| Figur 18: Oversikt over kategorier i dybdeintervjuene..... | 58 |

TABELLISTE

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Sammenligning av takeaway-plattformene i Oslo..... | 21 |
| Tabell 2: Fordeling av restauranter over de ulike plattformene..... | 35 |
| Tabell 3: Oversikt over de ulike intervjuobjektene stilling..... | 35 |
| Tabell 4: Konkluderende tabell..... | 90 |

1. INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN

Trender som rask teknologisk utvikling og endring i preferanser og atferd hos konsumenter, gjør at stadig flere bransjer opplever at det digitale økosystemet rundt dem endrer seg drastisk (Jørgensen & Pedersen, 2017). En trend vi har sett de siste tiårene, er at ulike typer digitale plattformer kommer inn og dominerer stadig flere bransjer, noe som påvirker lønnsomhet og drift til eksisterende aktører (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016). Parker et al. (2016) utdyper i boken *Platform Revolution* hvordan det er svært krevende for tradisjonelle forretningsmodeller å konkurrere med plattformbedriftene som etablerer seg i markedet. Utover dette utdypes det imidlertid i liten grad hvilke muligheter og konsekvenser ulike digitale plattformer bringer med seg.

Et eksempel på at plattformbedrifter entrer markedet, har vi fra hotellbransjen. Her har hotellene opplevd at de blant annet har mistet store deler av kundekontakten og overskuddet til plattformbedrifter som Trivago og Hotels.com (Bygstad & Iden, 2017). Slike digitale plattformer kan kategoriseres som markedsaggregatorer; de aggregerer uorganiserte markeder og samler tilbydere og kunder på en felles digital plattform (Parker et al., 2016). Eksempler på markedsaggregeringsplattformer fra andre bransjer er Foodora i restaurantbransjen og Zalando i klesbransjen. For å få en dypere forståelse for hvordan bedrifter påvirkes av det digitale økosystemet rundt dem og endringer i det, er det nyttig å studere flere bransjer slik at man kan undersøke om det finnes fellestrekk mellom dem.

I denne oppgaven skal vi først og fremst studere hvordan bedrifter blir påvirket av at det kommer inn markedsaggregeringsplattformer i markedet. Vårt hovedfokus skal være på hvilke muligheter og konsekvenser det har for bedrifter å delta på slike plattformer. Dette er et område det finnes det lite forskning rundt. Hagel (2015) har imidlertid sett på konsekvensene av å bli med på en digital plattform generelt. Han nevner i sin artikkel fire mulige fordeler for en bedrift ved å bli med på en plattform, og én mulig risiko. Vi ønsker å undersøke om disse også gjelder for plattformene vi skal studere.

Restaurantbransjen i Norge preges i stor grad av at det kommer inn store, internasjonale digitale plattformer i markedet (NHO Reiseliv, 2016). Disse endringene i det digitale økosystemet har blant annet påvirket samhandlingen mellom kunde og restaurant i løpet av de siste årene. For noen få år siden var det et svært begrenset utvalg av matretter det var mulig å få levert hjem på døren. Dette var gjerne pizza, kinamat eller sushi, avhengig av hvilken by man bodde i. Ved bestilling ringte man gjerne til restauranten direkte eller bestilte på deres nettside, og restauranten kjørte maten ut til kunden selv. Dersom man skulle ut og spise, var telefon gjerne den eneste måten man kunne reservere bord på.

I dag er det flere digitale plattformer plassert mellom kunde og restaurant i markedet, både når det kommer til bordbestilling og takeaway. Eksempler på sistnevnte er de to internasjonale plattformene Foodora og Just Eat. Disse kan karakteriseres som markedsaggregeringsplattformer for bestilling og levering av takeaway. Slike plattformer muliggjør et mye større utvalg av matretter kundene kan få levert på døren, ettersom det nå er mulig for restaurantene å tilby takeaway uten å stå for leveransen selv. Når det kommer til bordbestilling, har vi blant annet den europeiske plattformen Bookatable. På denne markedsaggregeringsplattformen kan kunder reservere bord og sammenligne restauranter både med tanke på utvalg, pris og anmeldelser.

Det har også vært en endring i hvordan kunder bestemmer hvilken restaurant de ønsker å oppsøke. Tidligere var det gjerne i stor grad egne erfaringer, anbefalinger fra bekjente og restaurantanmeldelser i tidsskrifter som stod bak valget om hvilken restaurant en valgte å oppsøke. I dag har også ulike plattformer som TripAdvisor og Instagram en påvirkning på valg av spisested. Eksempelvis viser forskning at engelskmenn mellom 18 og 35 år i snitt bruker fem hele dager i året på å studere bilder av mat på Instagram, og 30% oppgir at de unngår å oppsøke restauranter hvor inntrykket de får her er svakt (Hosie, 2017). På verdensbasis ser vi at beslutninger i økende grad tas ved hjelp av informasjon vi finner på internett (Gavilan, Avello, & Martinez-Navarro, 2017). Det finnes lite, om noe, forskning på hvordan nordmenn velger restaurant.

Med tanke på endringene som har skjedd i restaurantbransjen i Norge de siste årene, synes vi dette er en interessant bransje å bruke som utgangspunkt for å undersøke hvordan bedrifter påvirkes av at det kommer inn ulike digitale plattformer i det digitale økosystemet. Vi ønsker å undersøke om konsekvensene Hagel (2015) utdyper i sin artikkel også gjør seg gjeldende i restaurantbransjen, og om det er andre muligheter og konsekvenser som oppstår som følge av å delta på de ulike typene plattformer.

Vi ønsker å fokusere på det digitale økosystemet i restaurantbransjen i Oslo, da dette er den største byen i Norge, og dermed det stedet med størst potensiale for nye digitale plattformer. I oppgaven har vi valgt å fokusere på restaurantenes økosystem for bordbestilling og takeaway. Disse omfatter både markedsaggregeringsplattformer som Foodora og Bookatable, og andre digitale plattformer som Instagram og TripAdvisor.

1.2 PROBLEMSTILLING

I masteroppgaven har vi valgt å besvare problemstillingen:

Hvilke muligheter og konsekvenser oppstår for restauranter som følge av deltakelse på digitale plattformer?

For å svare på problemstillingen har vi valgt å gjennomføre både intervjuer og en spørreundersøkelse. Vi har intervjuet både restauranter som har valgt å delta på og avstå fra å delta på plattformer for hjemlevering av mat, og restauranter som har valgt å delta på digitale plattformer for bordbestilling. Spørreundersøkelsen gjennomførte vi på et utvalg av Oslos befolkning, da vi ønsket å kartlegge deres vaner når det kom til restaurantbesøk og takeaway.

Målet med oppgaven er å gi et overordnet bilde av det digitale økosystemet i restaurantbransjen i Oslo og gjøre et dypdykk i hvordan restaurantene blir påvirket av to av de digitale markedsaggregeringsplattformene i økosystemet. Én digital plattform for takeaway, Foodora, og én for bordbestilling, Bookatable. Vi vil i tillegg se på de sosiale plattformene Instagram og Facebook, og informasjonsaggregeringsplattformen TripAdvisor.

For å belyse forskningsspørsmålet vårt best mulig, har vi valgt å dele oppgaven inn i syv kapitler, hvor innledningen utgjør oppgavens første kapittel. I oppgavens andre kapittel ønsker vi å komme med definisjoner, gjøre rede for eksisterende litteratur og kartlegge digitale økosystemer for restauranter i Oslo. Valg av metode og beskrivelse av gjennomføring gjøres rede for i kapittel tre. I kapittel fire presenterer vi mer informasjon om de to markeds-aggregeringsplattformene oppgaven har hovedfokus på. Deretter presenteres funnene i oppgavens femte kapittel, før vi diskuterer implikasjonene av disse i kapittel seks. Til slutt, i oppgavens syvende kapittel, vil vi avrunde oppgaven ved å oppsummere hovedfunnene i en konklusjon.

2.LITTERATUR

I dette kapitlet vil vi presentere relevant litteratur, begrepsavklaringer og statistikk for å gi leseren nødvendig bakgrunnsinformasjon. Vi vil først redegjøre for konseptene digitale økosystem og plattformer, før vi presenterer restaurantbransjen i Oslo. Deretter vil vi kartlegge deltakerne i det digitale økosystemet i restaurantbransjen i Oslo for bordbestilling og takeaway, som struktureres i to illustrerende modeller. Til slutt vil vi gjøre rede for betydningen av nettbaserte anmeldelser og rangeringers påvirkning på kunders restaurantvalg.

2.1 HVA ER ET DIGITALT ØKOSYSTEM?

Økosystembegrepet er hentet fra biologi og er av FN definert som «[...] *a dynamic complex of plant, animal and microorganism communities and their non-living environment interacting as a functional unit*» (United Nations, 1992).

Bedrifter har alltid vært en del av økosystemer. Noen tiår tilbake var det imidlertid begrenset informasjon tilgjengelig, mindre flyt av kommunikasjon mellom medlemmene og svakere koblinger mellom dem. Organisasjonens forhold til omgivelsene rundt den var tydeligere definert og enklere å forholde seg til. Med digitaliseringen i næringslivet har dette endret seg. Effektiviteten i interaksjonene har økt gjennom økning i informasjonsflyt og automatisering. Sterke globale koblinger har ført til en stor økning i rekkevidden og størrelsen på interaksjonene i økosystemet. Digitaliseringen har ført til at interaksjonen med kunder, produsenter av komplementer og konkurrenter har endret seg fullstendig både i form og innhold. Økosystemene bedriftene er en del av er i dag større, mer komplekse, og viktigere å ta hensyn til enn tidligere. Til tross for dette, og til tross for at begrepet «økosystem» stadig blir mer brukt i akademia, finnes det ikke en generell definisjon av dette begrepet som er allmenn brukt (Nischak, Hanelt, & Kolbe, 2017).

Nischak et al. (2017) samler i sin litteraturstudie informasjon fra tidligere litteratur om økosystemer. Basert på denne litteraturen foreslås det at et digitalt økosystem kan defineres som en fleksibel kombinasjon av heterogene aktører, som både samarbeider og konkurrerer ved å dele grunnleggende digitale og ikke-digitale ressurser. Ønsket om å delta bygger på den

underliggende oppfatningen om at å bidra til felles verdiskaping øker den individuelle bedrifts sjanser for overlevelse og vekst.

Studien tar også for seg hvorfor ulike fagfelt velger å ta et økosystemperspektiv. Her skilles det mellom business-relatert litteratur og digital-relatert litteratur. Innen førstnevnte er det bred enighet om at dersom en bedrift skal være suksessfull i dag, må den styres med tanke på at den er en del av et større økosystem og ikke bare som en individuell enhet. Eksempelvis er bedriftenes resultater i økende grad avhengige av hvordan de påvirker, og blir påvirket av, aktører de ikke har direkte kontroll over (Iansiti & Levien, 2004). Innenfor digital-relatert litteratur nevnes det at det i dag er en sterk tendens til å organisere suksessfulle prosesser i form av digitale plattformer hvor flere aktører er inkludert (Nischak et al., 2017).

Økosystemene i næringslivet blir sett på som digitale fordi digital teknologi er helt essensiell for å skape og utvikle suksessfulle økosystem i dag. Deltakerne i et økosystem er organisasjoner, enkeltpersoner og samfunn, som benytter seg av egne og andres delte digitale og ikke-digitale ressurser for å gjennomføre oppgavene som er nødvendige for å overleve i markedet. Selv om deltakerne i et økosystem søker etter best mulig utfall for seg selv, er de en del av et økosystem som en helhet, og er bidragsytere til felles verdiskaping. Ved hjelp av hverandres ressurser skapes innovasjon, produkter og tjenester, og verdifull informasjon (Nischak et al., 2017).

I denne oppgaven har vi valgt å bruke definisjonen på digitale økosystemer fra Gartner Research (2017). Gartner definerer et digitalt økosystem som en gjensidig avhengig gruppe av selskaper, mennesker og/eller objekter som deler standardiserte digitale plattformer for å oppnå et felles mål som skaper verdi for alle parter. Digitale økosystemer muliggjør samhandling mellom kunder, partnere, konkurrenter og nærliggende industrier. Denne definisjonen er enda bredere sammenlignet med definisjonen til Nischak et al. (2017). I begge definisjonene ses medlemmene av et økosystem på som heterogene aktører som gjensidig påvirker hverandre, som for eksempel bedrifter, personer eller objekter. Fokuset i begge definisjoner er den felles verdien som skapes gjennom samhandlingen i økosystemet. Med Gartners (2017) definisjon trenger imidlertid ikke deltakerne i et økosystem nødvendigvis å konkurrere med hverandre, noe som gjør at denne definisjonen passer bedre til fenomenet vi skal studere.

2.2 DIGITALE PLATTFORMER

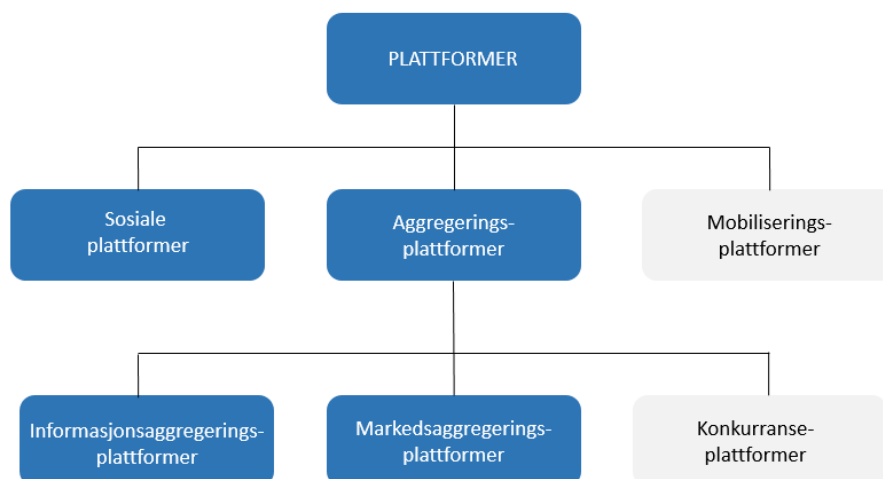
I følge Gartners (2017) definisjon, deler deltakerne i et økosystem standardiserte digitale plattformer. En «business» plattform kan defineres som: «*A nexus of rules and infrastructure that facilitate interactions among network users*» (Parker et al., 2016). En plattformbedrift er en bedrift med en ny form for forretningsmodell hvor det brukes teknologi for å koble mennesker, bedrifter og ressurser i et interaktivt system hvor verdi skapes og utveksles. Hver plattformbedrift er unik og fokuserer på et spesifikt marked (Parker et al., 2016).

Plattformene er ofte flersidige, da de benyttes av flere ulike brukergrupper, for eksempel kjøpere og selgere, og det er muligheten til å samhandle som skaper verdi. Et resultat av dette er at det skapes nettverkseffekter. Desto flere brukere, desto mer lukrativt er det for en selger eller tilbyder å være en del av plattformen. Jo flere tilbydere, jo bredere utvalg er det for brukerne og dermed fremstår plattformen som mer attraktiv. På denne måten virker nettverkseffektene selvforsterkende. Dette gjelder spesielt når plattformene er digitale, da det er få begrensninger for skalering (Parker et al., 2016).

I følge Hagel (2015) kan plattformer deles inn i ulike kategorier, som er illustrert i figur 1. De tre hovedkategoriene er sosiale plattformer, aggregeringsplattformer og mobiliseringsplattformer. I denne oppgaven fokuserer vi på de to førstnevnte. Sosiale plattformer er sosiale arenaer som legger til rette for å opprette og forsterke langsiktige relasjoner mellom brukerne av plattformen, gjerne basert på felles interesser (Hagel, 2015). Her er Facebook og Instagram klassiske eksempler.

Aggregeringsplattformer kan deles videre inn i tre undertyper; informasjonsaggregeringsplattformer, markedsaggregeringsplattformer og konkurranseplattformer. I denne oppgaven skal vi se på de to førstnevnte. Informasjonsaggregeringsplattformer er plattformer hvor store mengder informasjon er samlet, og brukerne av plattformen får tilgang til denne (Hagel, 2015). Et eksempel på en slik plattform er TripAdvisor, hvor brukerne blant annet kan finne nyttig informasjon om ulike restauranter.

Markedsaggregeringsplattformer er plattformer som muliggjør en effektiv kobling mellom kjøpere og selgere (Hagel, 2015). Plattformene aggregerer uorganiserte markeder som tidligere gjerne har bestått av vidt spredte bedrifter og individer. Den nye organiseringen reduserer søkekostnaden til brukerne og øker effektiviteten. For brukerne er det lett å kunne oppsøke én enkelt plattform for å få tilgang til et stort utvalg tilbydere. Et eksempel på dette er bordbookingsplattformer hvor kunder får tilgang til å reservere bord ved et stort antall restauranter gjennom én enkelt kilde (Parker et al., 2016).



FIGUR 1: KATEGORISERING AV DIGITALE PLATTFORMER (HAGEL, 2015)

I boken *Platform Revolution* argumenterer Parker et al. (2016) for at «plattformer spiser verden.» I følge boken er det svært krevende for tradisjonelle forretningsmodeller å konkurrere med plattformbedriftene, og plattformbedrifter dominerer stadig flere markeder. Med eksempler som Uber og Airbnb argumenteres det for at de nye forretningsmodellene utkonkurrerer de tradisjonelle av flere grunner. Plattformbedrifter er svært skalerbare fordi de skaper verdi ved å benytte seg av ressurser de hverken eier eller kontrollerer. De åpner nye kilder til tilbud og verdiskaping i markedet. Et eksempel på dette er økningen i tilbudet av overnattingsmuligheter etter lanseringen av Airbnb.

Et annet aspekt er at plattformbedriftene bruker databaserte verktøy for å lage «community feedback loops.» Plattformene samler signaler om kvaliteten til tjenestene og produktene som tilbys gjennom plattformen, som gjør at markedsinteraksjonene blir svært effektive. Kommentarer og rangeringer gjør det enklere for brukerne av plattformen å finne produkter som er best tilpasset dem, og tilbydere med svært negative tilbakemeldinger forsvinner mest sannsynlig fra plattformen etter hvert (Parker et al., 2016).

Parker et al. (2016) argumenterer for at tradisjonelle forretningsmodeller blir «spist» av plattform-forretningsmodeller. Samtidig er som nevnt hver plattformbedrift unik, og trenger dermed ikke påvirke tradisjonelle bedrifter på samme måte i ethvert marked. Markedsaggregatorer, som er vårt hovedfokus i oppgaven, konkurrerer ikke direkte med de tradisjonelle bedriftene på samme måte som Uber konkurrerer mot tradisjonelle taxiselskaper eller Airbnb konkurrerer med tradisjonelle hoteller. I bransjer hvor markedsaggregatorer kommer inn, kan de tradisjonelle aktørene velge å samarbeide med disse og bli en del av deres digitale plattform. De tradisjonelle aktørene som ikke velger å gjøre dette, vil gjerne oppleve plattformbedriften som en konkurrent i markedet.

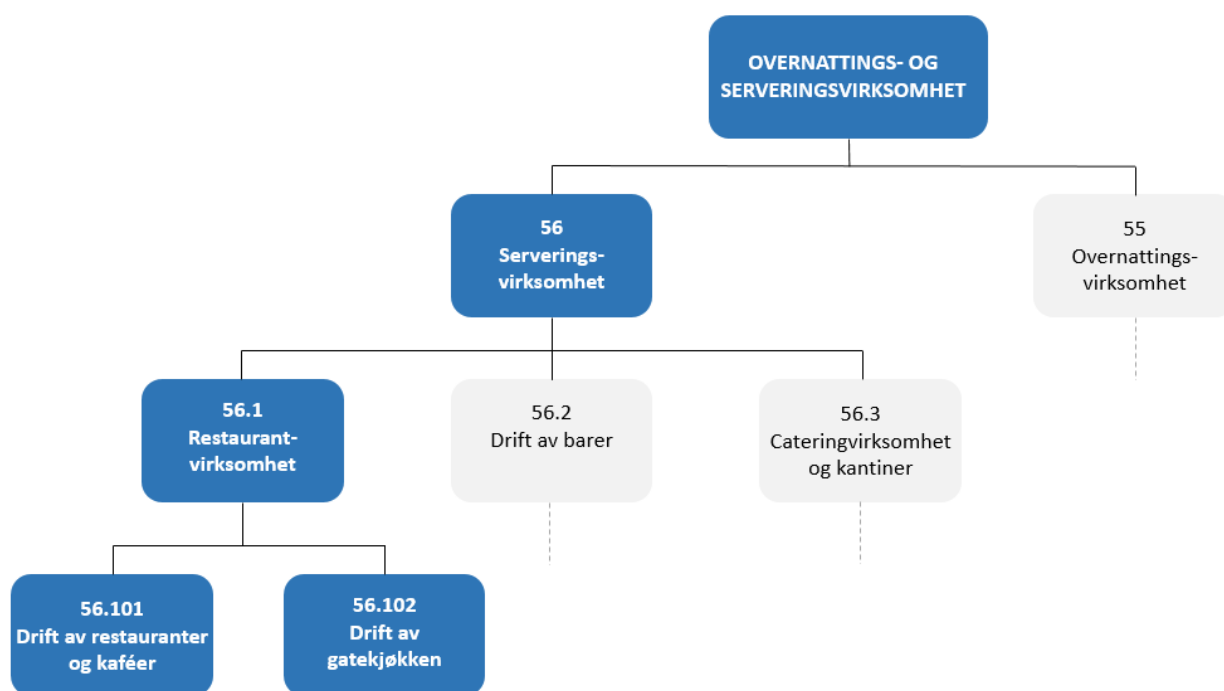
Parker et al. (2016) utdyper ikke hvilke muligheter og konsekvenser som skapes for tilbydere gjennom å delta på en markedsaggregeringsplattform, eller ved andre type plattformer. Hagel (2015) nevner derimot fire hovedfordeler en som tilbyder kan oppnå gjennom å bli med på en digital plattform, hvorav to er relevante for plattformene vi studerer i denne oppgaven. Disse fordelene gjelder for plattformer generelt, og er ikke rettet spesifikt mot markedsaggregeringsplattformer.

Den første av de to fordelene ved å delta på en digital plattform, er at en som bedrift kan oppnå økt ytelse. Gjennom å outsource aktiviteter man er mindre god på og fokusere på sine kjerneaktiviteter, blir bedriften mer konkurransedyktig totalt sett. Plattformbedriften som tar seg av disse aktivitetene har gjerne spesialisert seg på disse, og kan dermed utføre aktivitetene på en mer effektiv måte enn det den enkelte bedrift selv kunne gjort. På denne måten blir markedet i sin helhet også mer effektivt når det kommer inn en plattformbedrift. Den andre fordelene er at tilbydere kan oppleve økt vekst gjennom å bli med på en digital plattform. Dette er en positiv konsekvens av at tilbyderne nå er tilgjengelige for kundene sine på en ny måte, som skaper verdi både for kunde og tilbyder (Hagel, 2015).

En risiko ved å bli med på en plattform, er at man som tilbyder ikke kaprer en rettferdig andel av verdien som skapes. Ettersom plattformene gjør det svært enkelt for brukerne å sammenligne ulike alternativer og bytte fra en tilbyder til en annen, kan konkurransen innad på plattformen bli sterk. På denne måten presses marginene ned, og tilbyderne kan oppleve at de nesten ikke sitter igjen med noe av overskuddet (Hagel, 2015).

2.3 RESTAURANTBRANSJEN I OSLO OG NORGE GENERELT

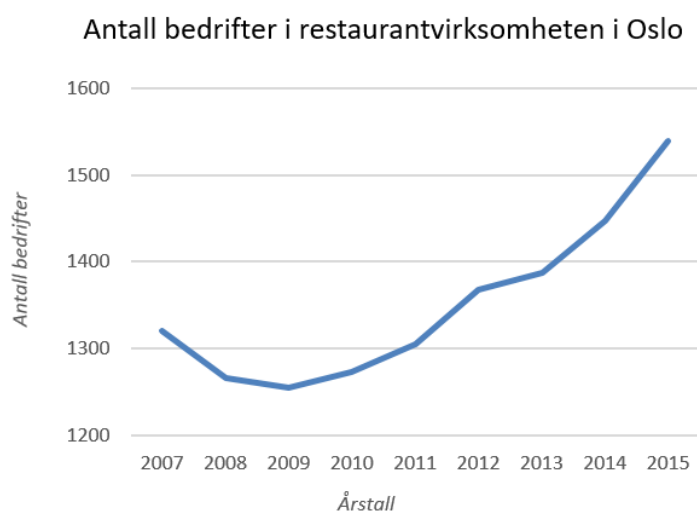
I serveringsnæringen (næringskode 56) inngår restauranter og kafeer, gatekjøkken, cateringvirksomhet, kantinedrift og drift av barer, som er illustrert i figur 2 (SSB, 2018a). I denne oppgaven fokuserer vi på restaurantvirksomhet (næringskode 56.1), som er definert av SSB (2018a) til å bestå av (1) drift av restauranter og kafeer og (2) drift av gatekjøkken. Denne næringen refereres til som restaurantbransjen videre i oppgaven. Vi velger å fokusere på restaurantbransjen da vi i hovedsak ønsker å se på spisesteder som tilbyr lunchretter og/eller middagsretter. Med tanke på at restauranter og kafeer utgjør den klart største undergruppen i serveringsnæringen, både i sysselsetting og verdiskaping, og gatekjøkken den nest største, kan det argumenteres for at informasjonen om serveringsnæringen som helhet vil være representativ for restaurantbransjen (DAMVAD, 2014).



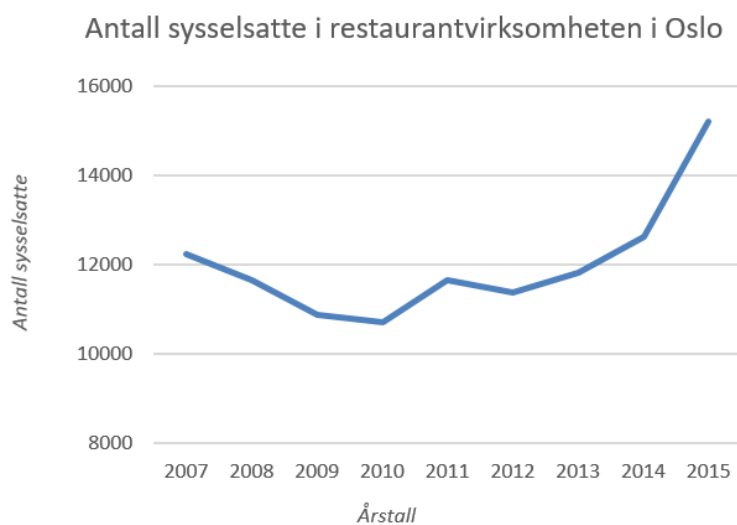
FIGUR 2: OVERSIKT OVER OVERNATTINGS- OG SERVERINGSVIRKSOMHET (SSB, 2018A)

2.3.1 STØRRELSE

I 2015 bestod den norske restaurantbransjen av 7 465 bedrifter (SSB, 2018b). Av disse var 1 539 (21%) lokalisert i Oslo. I hovedstaden har markedet, i form av antall bedrifter, økt hvert år siden 2009. Dette er illustrert i figur 3. I den norske restaurantbransjen sysselsettes rundt 62 073 arbeidstakere, og av disse utgjør sysselsettingen i Oslomarkedet rundt 25%. Fra 2012 har det vært noe som ligner en eksponentiell vekst både i Oslo og på landsbasis i antall sysselsatte. Veksten i Oslo illustreres i figur 4. Serveringsnæringen (næring 56) som helhet stod i 2014 for 2% av sysselsettingen i Norge (DAMVAD, 2014).



FIGUR 3: ANTALL BEDRIFTER I RESTAURANTVIRKSOMHETEN I OSLO (SSB, 2018B)



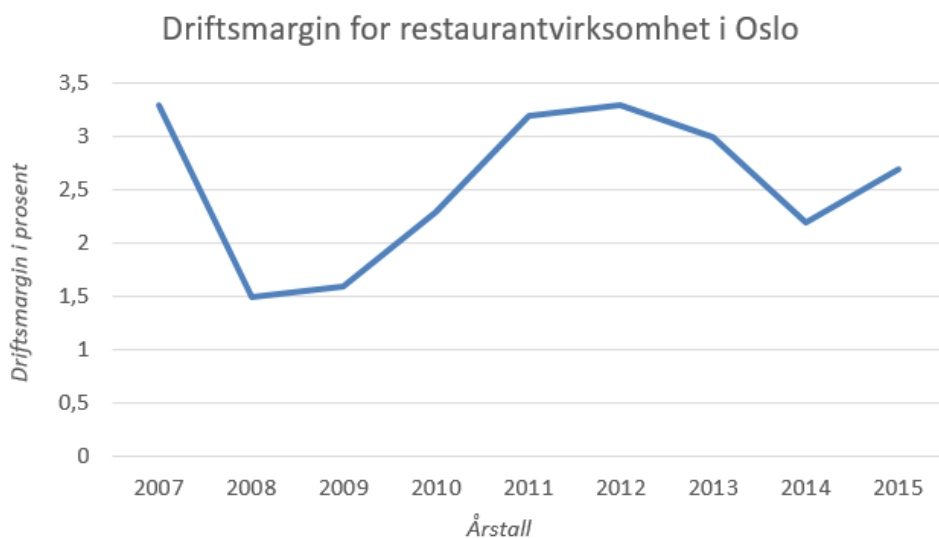
FIGUR 4: ANTALL SYSSELSATTE I RESTAURANTVIRKSOMHETEN I OSLO (SSB, 2018B)

2.3.2 LØNNSOMHET

Det er flere ulike nøkkeltall en kan benytte for å undersøke lønnsomhet i restaurantbransjen i Oslo. Etersom restaurantbransjen er arbeidsintensiv, mener vi det er hensiktsmessig å benytte driftsmargin som en indikator for lønnsomheten i bransjen. Driftsmarginen er utarbeidet av Statistikknett Reiseliv og er basert på den offisielle regnskapsstatistikken fra SSB mellom 2007 og 2015 (Statistikknett Reiseliv, 2018). Den er basert på aksjeselskaper, som vil si at restauranter med andre typer eierformer ikke er inkludert i tallgrunlaget for nøkkeltallet. Etersom 70% av alle foretak i serveringsnæringen i 2015 var registrert som aksjeselskap, er det likevel rimelig å anta at nøkkeltallet er representativt for bransjen i sin helhet (SSB, 2018c).

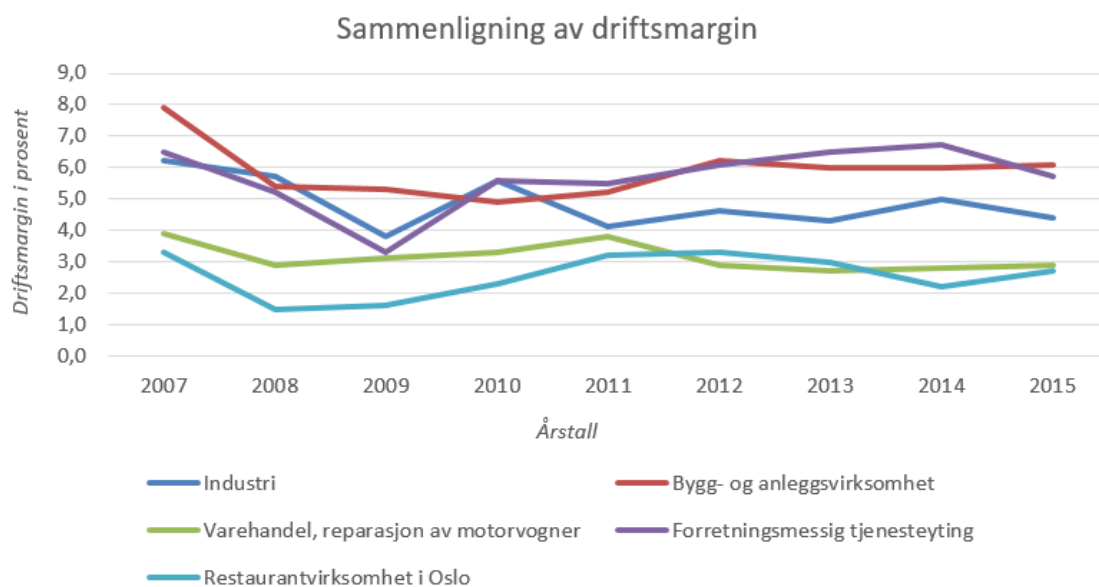
Driftsmargin gir et godt bilde av resultat per krone omsatt, og er definert som driftsresultat i prosent av driftsinntektene (SSB, 2017a). Figur 5 er laget basert på tall fra statistikkbanken fra 2007 til 2015 (Statistikknett Reiseliv, 2018). Av figuren kan vi se at driftsmarginen har variert fra 2007 og frem til 2015. Vi observerer en stor nedgang fra 2007 til 2008. Fra 2008 til 2012 observerer vi en jevn økning, mens driftsmarginen deretter falt frem til 2014, før den begynte å stige igjen. Totalt sett kan vi se en reduksjon fra 2007, hvor driftsmarginen lå på 3,3%, til en driftsmargin på 2,7% i 2015. Dette viser at resultat per krone er fallende, som indikerer fallende lønnsomhet i restaurantbransjen i perioden.

Finanskrisen fikk i stor grad negativ påvirkning på lønnsomheten til norske bedrifter i 2008 og 2009 (Lien & Knudsen, 2012). Det virker dermed rimelig at finanskrisen forklarer noe av den fallende lønnsomheten i restaurantbransjen perioden, spesielt fallet fra 2007 til 2008. Intervjuer foretatt i forbindelse med en utredning for Nærings- og fiskeridepartementet tyder på at det har vært økt grad av konkurranse i restaurantbransjen de siste årene (DAMVAD, 2014). Dette kan også være med på å forklare den reduserte lønnsomheten i restaurantbransjen i Oslo i perioden 2007-2015.



FIGUR 5: DRIFTSMARGIN FOR RESTAURANTVIKSOMHET I OSLO (STATISTIKKNETT REISELIV, 2018)

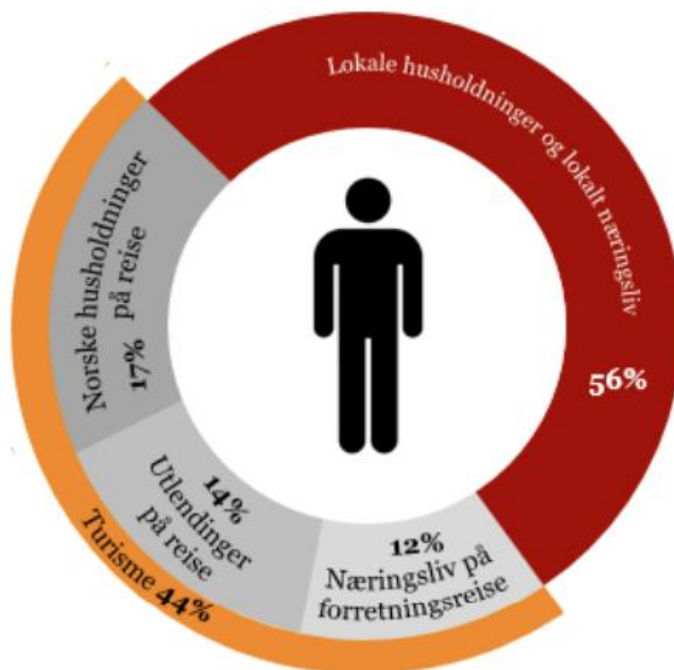
Sammenligner vi driftsmarginen til restaurantbransjen i Oslo med driftsmarginen til andre arbeidsintensive næringer på landsbasis, ser vi lignende trender i utvikling over tid. Dette er illustrert i figur 6. På generell basis ligger driftsmarginen til restaurantvirksomhet i Oslo noen prosentpoeng under de fleste av de andre næringene. Ifølge rapporten laget for Nærings- og fiskeridepartementet, er serveringsnæringen en næring preget av lavere lønnsomhet enn mange andre næringer (DAMVAD, 2014). Dersom vi legger til grunn driftsmargin som lønnsomhetstall, kan vi underbygge dette utsagnet.



FIGUR 6: SAMMENLIGNING AV DRIFTSMARGIN (STATISTIKKNETT, 2018), (SSB, 2017A)

2.3.3 ETTERSPOERSEL

Etterspørselen i serveringsnæringen i Norge kan, ifølge en ståstedsanalyse utarbeidet av PwC for Bergen kommune, deles inn i to hovedgrupper: lokale husholdninger/næringsliv og turisme (Vestbø, Garnes, Næss, & Myrdal, 2016). Figur 7 illustrerer estimert etterspørsel fra ulike grupper i 2014, basert på tallgrunnlag fra SSB og analyse fra PwC.



FIGUR 7: ESTIMERT ETTERSPOERSEL FRA ULIKE GRUPPER (VESTBØ ET AL., 2016)

Figuren viser at den lokale etterspørselen etter serveringstjenester i Norge i 2014 var størst, med 56%. Her skiller det ikke mellom etterspørselen fra næringslivet og husholdningene. En utredning for Nærings- og fiskeridepartementet anslår at etterspørselen fra husholdningene utgjør over $\frac{2}{3}$ av samlet serveringsetterspørsel i Norge (DAMVAD, 2014). Dette er høyere enn estimatene fra PwC. Da husholdningenes konsum generelt i økonomien utgjør over halvparten av etterspørselen fra Fastlands-Norge, virker det rimelig å anta at utviklingen i restaurantbransjen er særlig påvirket av endringer i etterspørselen fra husholdningenes hverdagsforbruk (Andersen, Husabø, & Walle, 2016). Videre vil vi se nærmere på hva som påvirker etterspørselen fra husholdningene.

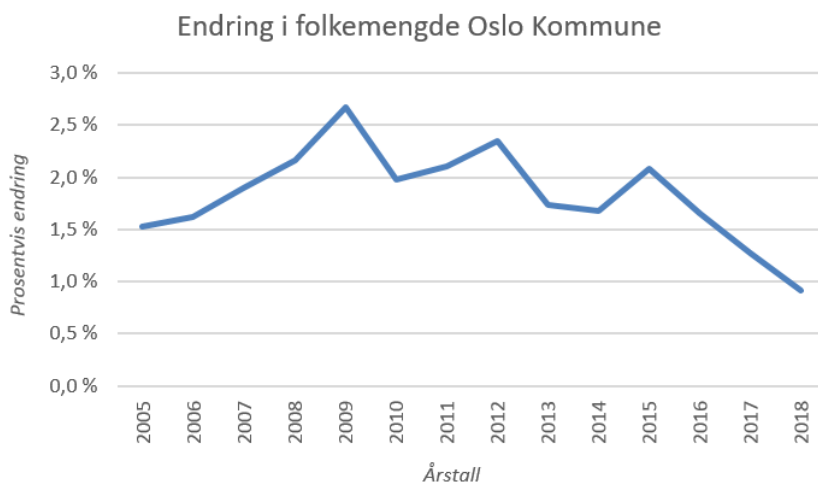
TRE FORHOLD SOM PÅVIRKER ETTERSPORSELEN

Utredningen for Nærings- og fiskeridepartementet peker på tre viktige forhold som påvirker etterspørselen fra husholdningene: kundegrnlag, kundens kjøpekraft og kundens preferanser (DAMVAD, 2014).

KUNDEGRUNNLAG

Størrelsen på befolkningen og hvor denne bosetter seg har betydning for kundegrnlaget. Da en bedrift nødvendigvis er avhengig av et tilstrekkelig kundegrnlag å nå ut til, forklarer bosettingsmønsteret den høye konsentrasjonen av restauranter og spisesteder i de største byene i landet. Desto større marked, desto bedre muligheter er det også for å utnytte stordriftsfordeler som for eksempel mer effektiv markedsføring, bringetjenester, effektive logistikk-løsninger og gunstige innkjøpsordninger. På bakgrunn av dette kan en argumentere for at det er selvforsterkende dynamiske prosesser i kundegrnlaget. Jo flere mennesker som bosetter seg i et område, jo større blir tilbudet av og effektiviteten i serveringsnæringen. Når tilbudet følgelig blir bredere og rimeligere, vil en større andel av befolkningen velge å benytte seg av dette tilbudet, og kundegrnlaget øker ytterligere. Økt befolkning har gjort det lettere å etablere nye serveringsvirksomheter og –konsepter (DAMVAD, 2014).

Kundegrnlaget i Norge og i Oslo har vokst kontinuerlig etter årtusenskiftet. I 2017 hadde vi en befolkningsvekst i Norge på 0,7%. Veksten var noe høyere i Oslo kommune med 0,9%, som ga en beregnet folkemengde første januar 2018 på 672 837 innbyggere. Den årlige befolkningsveksten i Oslo kommune er illustrert i figur 8. Vi ser at veksten har variert fra 0,9% til 2,67% og den gjennomsnittlige veksten i perioden var på 1,83% (SSB, 2017b).



FIGUR 8: PROSENTVIS ENDRING I FOLKEMENGDE I OSLO KOMMUNE (SSB, 2017B)

Det har foregått en sterk urbanisering i Norge i mange år (DAMVAD, 2014). I følge SSB (2016) vil både befolkningsveksten og urbanisering fortsette fremover. Det estimeres at Norges befolkning vil passere 6 millioner rundt 2031, og at denne befolkningsveksten først og fremst vil skje i sentrale strøk. Vi forventer derfor en økning i innbyggertallet i Oslo i årene fremover, som isolert sett vil øke etterspørselen etter restauranttjenester.

KJØPEKRAFT

Videre har kunders kjøpekraft betydning for husholdningenes hverdagsforbruk, og derav etterspørselen etter restauranttjenester. Restauranttjenester kan, ifølge utredningen for Nærings- og fiskeridepartementet defineres som et normalt gode hvor etterspørselen øker med økt inntekt. De siste tiårene har nordmenns realinntekt økt, som følgelig har ført til en økning i etterspørselen. Inntektsandelen husholdningene bruker på serveringstjenester, har derimot vært nokså stabil, og er nokså lik uavhengig av inntekt (DAMVAD, 2014). Ifølge SSBs prognoser (SSB, 2017c) vil vi også oppleve reallønnsvekst i årene fremover. Dersom en legger til grunn at inntektsandelen husholdningene bruker på serveringstjenester også vil være stabil eller økende fremover, tyder prognosen isolert sett på en økning i etterspørsel etter restauranttjenester.

PREFERANSER

Kultur, moter og trender påvirker etterspørselen etter restauranttjenester (DAMVAD, 2014). Ifølge Mattilsynet (2009) preges restaurantbransjen av at det raskt utvikles nye trender og matretter. Eksempel på nyere trender er økt interesse for eksotisk, sunn, økologisk og lokalt produsert mat. Nordmenn reiser stadig mer, noe som har gitt mer kunnskap om mat og økt etterspørsel etter internasjonale retter, stort utvalg og høy kvalitet. Denne etterspørselen økes ytterligere ved at vi også har fått en mer internasjonal befolkning sammenlignet med ti år tilbake i tid (DAMVAD, 2014). Nyheter i restaurantbransjen blir først og fremst etablert i Oslo, før trendene sprer seg til andre deler av landet (Mattilsynet, 2009).

Også NHO Reiseliv (2018) underbygger disse trendene gjennom deres informasjon om den norske serveringsbransjen, og uttaler at trendene er med på å utvide mulighetene for nyetablering i bransjen:

«De siste årene har det vært en kraftig fremvekst av nye, gode serveringssteder i Norge. Mangfoldet innenfor servering er derfor større enn på lenge. Mange norske restauratører og kroverter har latt seg inspirere av utenlandske trender og utviklet nye konsepter. Historiefortelling blir stadig viktigere i forbindelse med servering, og mange aktører er flinke til å knytte unike historier til lokalproduserte råvarer, gjerne formidlet av kokken eller servitøren selv.»

2.3.4 EIERSTRUKTUR

Serveringsnæringen er en lite konsolidert bransje som domineres av svært mange små aktører (Iversen, Jakobsen, & Holmen, 2015). Regnskapsdata og intervju gjennomført i forbindelse med utredningen om norsk serveringsnæring for Nærings- og fiskeridepartement antyder at det er en gradvis økning av grupperinger og merkevarer i serveringsnæringen, selv om slik dominerende eierstruktur er langt mindre vanlig sammenliknet med andre næringer. Eksempler på kjeder er Peppes Pizza, Egon, McDonalds, Bølgen & Moi og Olivia. Vi ser også ulike grupperinger av restauranter under felles eierskap, som for eksempel Umoe Restaurants, Resthon og NorgesGruppen (DAMVAD, 2014).

Med tanke på eierstrukturen i bransjen ser vi at det kan være vanskelig for restaurantene å respondere på endringer i det digitale økosystemet. En enkeltstående restaurant vil eksempelvis gjerne ikke ha ressurser til å kunne opprette og drifte en egen takeaway-tjeneste som kan konkurrere med en internasjonal digital plattform.

2.4 PRESENTASJON AV DELTAKERNE I DET DIGITALE ØKOSYSTEMET

En av endringene restaurantbransjen har gjennomgått de siste årene, er at det har kommet inn nye digitale plattformer som har plassert seg mellom restaurant og kunde. I denne delen av oppgaven vil vi se nærmere på slike plattformer, både innenfor bestilling av takeaway og bordbestilling. Her inkluderer vi også digitale plattformer kunden benytter seg av for å velge restaurant. Vi vil presentere de ulike plattformene som finnes i Oslo, og deretter komme med en grafisk fremstilling av det digitale økosystemet restaurantene er en del av. Vi har kartlagt at det i Oslo per dags dato finnes fire digitale plattformer for bestilling av takeaway, som både privatpersoner og bedrifter kan benytte seg av, og to digitale plattformer for bordbestilling.

2.4.1 MARKEDSAGGREGERINGSPLATTFORMER FOR TAKEAWAY

Hirschberg, Rajok, Schumacher & Wrulich (2016) deler digitale plattformer for takeaway inn i to hovedkategorier; «aggregators» og «new delivery». Begge er markedsaggregeringsplattformer som plasserer seg mellom sluttkunde og restaurant, og gjør det lett for kunden å bestille mat levert på døren. På plattformene kan kundene sammenligne menyer, priser og anmeldelser fra ulike tilbydere. «Aggregators» kjennetegnes ved at de tar ordre fra kunder og videreformidler dem til restaurantene som selv tar seg av leveringen. De bygger på den eksisterende modellen for matlevering og er en ren markedsaggregeringsplattform for restauranter som allerede tilbyr takeaway. Deres forretningsmodell gjør at de for det meste samarbeider med klassiske takeaway-restauranter som leverer pizza, sushi og kinamat.

«New delivery» plattformer tar også ordrer fra kunder, men tilbyr i tillegg transporttjenesten, hvor maten fraktes fra restauranten til sluttkunden. Plattformene er til en viss grad rettet mot en mer «high end» del av markedet, ettersom de samarbeider med restauranter som tidligere ikke tilbød takeaway. Plattformene i denne kategorien gjør det mulig å åpne opp nye deler av restaurantmarkedet for hjemlevering. Dette betyr at restaurantene får en ekstra inntektskilde og en høyere ressursutnyttelse. I tillegg får de muligheten til å bygge relasjoner med nye kundegrupper og nå ut til en større andel av markedet. En ulempe for restaurantene som benytter seg av «new delivery» plattformenes tjenester, er at de har lite kontroll over

kundeopplevelsen. I tillegg kan restaurantene risikere at kunder som ellers ville oppsøkt restauranten heller velger å bestille maten hjem. På dette salget mister restaurantene en del av marginen, i tillegg til muligheten for mersalg (Hirschberg et al., 2016).

JUST EAT

Just Eat ble først introdusert i Danmark i 2001, og ble etablert i Norge i overgangen mellom 2009 og 2010. Selskapet er Europas ledende nettportal for takeaway (JustEat, 2018). Dersom man ønsker å benytte seg av tjenestene til Just Eat, kan man enten gå inn på deres nettsider eller benytte seg av deres app. Her får man oversikt over hvilke restauranter som er i området man befinner seg i. Man bestiller og betaler på nett, og så kan man velge om man vil få maten levert på døren eller plukke den opp selv. Noen av restaurantene tilbyr imidlertid ikke levering, slik at man hos disse bare har mulighet til å hente maten selv.

I utgangspunktet var forretningsmodellen til Just Eat basert på at kunden enten hentet maten selv, eller at restaurantene på plattformen stod for leveringstjenesten. Just Eat kunne dermed klassifiseres som en «aggregator». Dette medfører at restaurantene de samarbeider med i stor grad serverer pizza, kebab, sushi og indisk mat. Fra og med fjerde kvartal 2016 begynte Just Eat å tilby levering for restaurantene. Tjenesten gjelder foreløpig kun for Oslo, og medio februar 2018 er det 93 aktive restauranter som benytter seg av denne tjenesten. Just Eat kan dermed sies å bevege seg mot å bli en «new delivery» plattform.

FOODORA

Foodora kan defineres som en «new delivery» plattform, og ble lansert i Oslo i 2016. Kundene bestiller mat fra nettsiden eller appen til Foodora, betaler ved bestilling, og får maten levert på døren av et sykkelbud fra Foodora. For å forhindre for lange sykkelruter og kald mat, kan ikke kunden bestille mat fra en restaurant som er lokalisert mer enn tre kilometer unna der maten skal leveres.

10. Februar 2017 åpnet Foodora opp for muligheten til å hente maten på restauranten selv, i stedet for å få den levert på døren, dersom det er ønskelig. Dersom en benytter seg av denne tjenesten, slipper man å betale leveringsgebyr. Dette gjør også at utvalget ikke begrenses basert på kundens adresse, men at man kan bestille fra alle restaurantene i porteføljen til Foodora. I

tråd med at Foodora er en «new delivery» plattform, fokuserer de til en viss grad på mer avansert mat sammenlignet med Just Eat, og har også et bredere utvalg.

EBBY

Ebby er en leveringstjeneste av «fast food» som startet i 2015. Ebby presenterer seg på sin Facebook-side på denne måten: *«Ebby gjør det mulig for første gang i Norge å få hjemlevering fra de store, kjente kjedene som McDonald's, Bislett Kebab, Subway, Happy Time og flere.»*

Ebby baserer seg per dags dato kun på levering i helger, og foreløpig har de et snevert leveringsområde, de leverer kun innenfor bomringen i Oslo. Når man benytter seg av Ebby bestiller man via deres nettside, og betaling skjer ved bestilling (Ebby, 2018). Ebby kan defineres som en «new delivery» plattform, da de selv står for levering av maten.

ROOMSERVICE

Roomservice er en leverandør av gourmetcatering i Oslo, som ble etablert i 2000. De markedsfører seg med at: *«Maten er laget av profesjonelle kokker i et etablert restaurantkjøkken. Ingen prefabrikkering eller snarveier, men retter fra restaurantmenyen tilberedt fra bunnen av – som om du er gjest i restauranten»* (Roomservice, 2018).

Roomservice er også en «new delivery» plattform og leverer cateringmat og enkeltretter fra anerkjente restauranter i Oslo sentrum. Deres primærområde er levering av overtidsmat til næringslivet, men de leverer også hjem til privatpersoner. Ved bruk av denne tjenesten bestiller man via deres nettside eller per telefon og betaling skjer ved leveranse.

SAMMENLIGNENDE TABELL

I det følgende vil vi presentere en tabell som sammenligner ulike egenskaper ved de fire markedsaggregeringsplattformene for takeaway i Oslo. Vi ser at Foodora og Just Eat er dominerende i markedet i form av antall restauranter de samarbeider med.

| Karakteristika | Foodora | Just Eat | Ebby | Roomservice |
|---|--------------|-----------|-----------|-------------|
| Etableringsår i Norge | 2015 | 2009/2010 | 2016 | 2000 |
| Kan bestille via nettsiden deres | Ja | Ja | Ja | Ja |
| Kan bestille via deres app | Ja | Ja | Nei | Nei |
| Tilbyr levering i ukedagene | Ja | Ja | Nei | Ja |
| Leveringsfrist | 30 - 35 min* | 1 time ** | 35 min*** | 1 time |
| Samarbeidsrestauranter i Oslo sentrum**** | 118 | 147 | 48 | 30 |
| Antall land selskapet opererer i | 22 | 13 | 1 | 1 |

TABELL 1: SAMMENLIGNING AV TAKEAWAY-PLATTFORMENE I OSLO¹

2.4.2 MARKEDSAGGREGERINGSPLATTFORMER FOR BORDBESTILLING

De siste årene har det også vokst frem markedsaggregeringsplattformer for booking av bord på restauranter. For kundene er dette digitale plattformer hvor de kan gå inn for å booke bord på et utvalg av restauranter, enten på nett eller via app. Kundene kan sammenligne ulike restauranter med tanke på type mat, pris og anmeldelser fra andre. For restaurantene fungerer plattformbedriftene også som leverandør av bookingsystem og en ekstra markedsføringskanal.

DINNERBOOKING

DinnerBooking er en plattform som hjelper kunder med å finne den riktige restauranten eller kaféen (DinnerBooking, 2018a). Tjenesten har vært tilgjengelig i Oslo siden 2010. Dersom man som kunde ønsker å benytte seg av DinnerBooking, kan man enten gjøre det via deres nettsider eller benytte seg av appen deres. I Oslo har bedriften samarbeid med 17 restauranter

¹ *I gjennomsnitt leverer vi på 30-35 minutter, men leveringstiden avhenger av valgt restaurant og tidspunkt for bestillingen. Før du legger inn din bestilling vil du se estimert leveringstid for restauranten du ønsker. Den baseres både på historisk data og situasjonen akkurat da (Foodora, 2018a)

**Restaurantene setter selv sin «generelle frist», men det er vanlig praksis med 1 times leveringstid

***Ebby har ingen leveringsgaranti, men har en snittleveranse på 35 min, +/- 10 min varierende med hvilken restaurant man bestiller fra

****Ved postkode 0026, per 30.01.18

(DinnerBooking, 2018b), noe som indikerer at de per dags dato er en svært liten aktør i dette markedet.

DinnerBooking har fire ulike pakker som de til tilbyr restaurantene og kaféene de samarbeider med. Disse har varierende priser og innhold, og de tre minst avanserte pakkene har en fast månedspris som varierer fra 249 til 899 kroner. Den mest avanserte pakken er rettet mot kafé- og restaurantgrupper, og månedspris avtales med hver enkelt gruppe. Avhengig av hvilken pakkeløsning som velges kan restaurantene få tilgang til ulike funksjoner i tillegg til et standard bookingsystem til internt bruk og gjesters tilbakemeldinger. Disse funksjonene er blant annet bordplan, telefonsupport, avansert tidsplan og venteliste (DinnerBooking, 2018c).

BOOKATABLE

«Bookatable er Europas største plattform for restaurantbooking» (Bookatable, 2018). I Oslo samarbeider selskapet med 152 restauranter. Dersom man ønsker å bestille bord på en restaurant via Bookatable kan man enten benytte seg av hjemmesiden deres, eller deres app.

For bookingsystemet som Bookatable leverer, betaler restaurantene en fast månedspris. I tillegg kan man som restaurant være representert på nettsiden til Bookatable. I så fall betaler restauranten en pris til Bookatable per gjest som bookes via nettsiden. Utover eksponering på nettsiden til Bookatable, tilbyr de også restaurantene andre former for markedsføring. Det er mulig å være med på ulike kampanjer som Bookatable kjører, som for eksempel restaurantfestivaler hvor restaurantene som ønsker å delta har tilbud i regi av Bookatable. Videre kan restaurantene delta på restauranttilbud, hvor de setter sammen et tilbud som Bookatable sender ut til hele kundedatabasen. Dersom en restaurant har behov for det, kan de også avtale spesielle tilbud som Bookatable kan markedsføre spesifikt for deres restaurant.

2.4.3 ØVRIGE PLATTFORMER

De øvrige deltakerne i det digitale økosystemet i restaurantbransjen er først og fremst plattformer kundene benytter seg av for å velge hvilken restaurant de ønsker å oppsøke. Her inngår blant annet sosiale medier som Trip Advisor og bildedelingstjenesten Instagram. Sosiale medier defineres i Store Norske Leksikon som «*nettsider og apper som tilrettelegger for å skape og dele innhold, og å delta i sosiale nettverk*» (Enli & Aalen, 2018). Innholdet på sosiale medier er hovedsakelig skapt av brukerne, og man bruker plattformen til å kommunisere med hverandre i et mange-til-mange forhold (Pedersen, 2014).

Instagram, som også kan defineres som en sosial plattform, kan benyttes av restaurantkunder ved at de sjekker ut bilder av mat og lokaler ved restauranter de vurderer å bestille bord fra. Dette kan være bilder lagt ut av restauranten selv eller av besøkende, og kan finnes ved å undersøke restaurantens «geotag», «hashtag» eller restaurantens egen profil. «Geotag» vil si at restaurantens lokasjon er «tagget», oppgitt i bildeinformasjonen, og «hashtag» vil si at restaurantens navn er lagt ved som en emneknagg. Som nevnt i innledningen viser forskning fra Storbritannia, gjort av restaurantkjeden Zizzi (Hosie, 2017), at unge mellom 18 og 35 år bruker hele 5 dager i året på å studere bilder av mat på Instagram, og 30% oppgir at de unngår å oppsøke en restaurant dersom den er lite synlig på denne plattformen. Ved å tilby potensielle kunder informasjon om restaurantene i form av bilder, er Instagram blitt en del av restaurantenes digitale økosystem.

Facebook er også en sosial plattform som restaurantene kan benytte for å nå ut til kundene sine, og er derfor en viktig plattform i deres digitale økosystem. Vi har derimot ikke sett noen litteratur som indikerer at forbrukere benytter Facebook til å sjekke ut restauranter de vurderer å besøke på samme måte som med Instagram. Facebook blir mer en kanal hvor restauranter kan nå ut til de som har «likt» restauranten sin side på Facebook. Restaurantene når da først og fremst ut til de som allerede har kjennskap til restauranten, men via deres likerklipp og kommentarer, kan de også nå ut til en større kundemasse og på denne måten nå ut til nye potensielle kunder.

I tillegg til å være sosiale medier, kan Tripadvisor og Yelp karakteriseres som informasjonsaggregeringsplattformer. Disse er også viktige deltakere i det digitale økosystemet. På deres apper og websider tilbys informasjon om blant annet restauranter. Her kan kunder finne generell informasjon som åpningstider og kart over hvor restaurantene er lokalisert. Den viktigste informasjonen plattformene tilbyr potensielle restaurantgjester, er poengrangeringer, i form av en skala fra 1-5, og kommentarer om restaurantopplevelser som kunder har skrevet. Restaurantgjestene kan også legge inn bilder fra besøket. TripAdvisor og Yelp gir på denne måten potensielle kunder et inntrykk av hvor tilfredsstillende restaurantene er i form av service og kvalitet på maten. Hvordan konsumenters valg av restaurant blir påvirket av poengrangeringer og anmeldelser, utdypes nærmere i avsnitt 2.5.

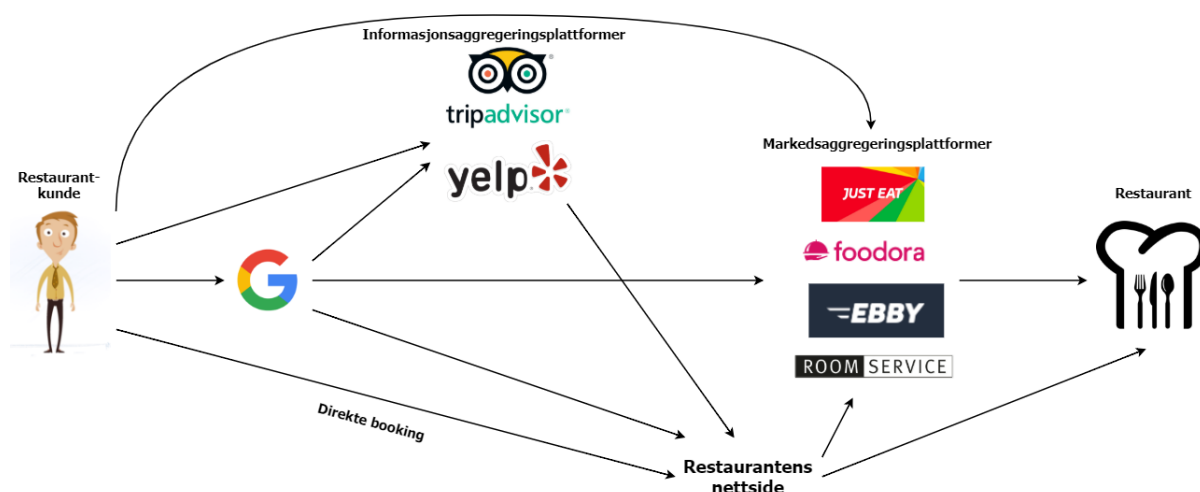
TripAdvisor og Yelp kan benyttes for å undersøke og sammenligne utvalget av restauranter i området. Dersom man inne på nettsidene for eksempel velger å søke på «restauranter i Oslo» kommer søkeresultatet opp som en rangering hvor søketreff nummer én er restauranten med høyest totalscore. Videre kan man filtrere sitt søk blant annet basert på prisklasse og type mat. En kan også benytte disse tjenestene til å nærmere undersøke en spesiell restaurant man har sett seg ut. Gjennom informasjonen man finner på TripAdvisor eller Yelp kan man bekrefte eller avkrefte inntrykket man hadde fra før.

Google er også en viktig deltaker i det digitale økosystemet restaurantene er en del av. Restaurantkunder benytter seg ofte av Google for å komme frem til de andre deltakerne i det digitale økosystemet. Et Google-søk benyttes også gjerne for å få en oversikt over restaurantmulighetene i området. Google benytter seg av en egen poengrangering fra 1-5 som kommer opp hvis man for eksempel søker på «restauranter i Oslo.» Google viser også omtaler fra kunder, og restaurantenes geografiske plassering gjennom Google Maps. Dermed fungerer også Google som en informasjonsaggregeringsplattform, på samme måte som TripAdvisor og Yelp.

2.4.4 ILLUSTRASJON AV DET DIGITALE ØKOSYSTEMET I RESTAURANTVIRKSOMHETEN I OSLO

I dette avsnittet skal vi presentere en grafisk illustrasjon av restaurantenes digitale økosystem. Vi har valgt å skille mellom økosystemet restaurantene er en del av når det kommer til bestilling av takeaway og bestilling av bord, da restaurantene står ovenfor ulike digitale plattformer i disse to situasjonene.

Digitalt økosystem for takeaway

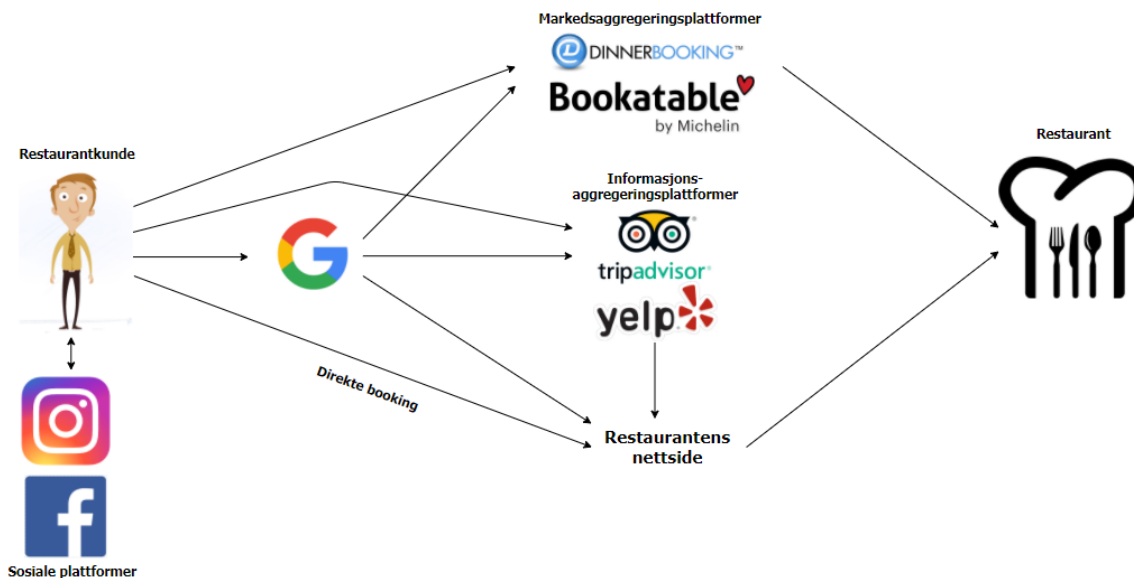


FIGUR 9: DET DIGITALE ØKOSYSTEMET FOR TAKEAWAY

Når kunden skal bestille takeaway, har vi identifisert tre hovedruter den kan ta, som er illustrert i figur 9. Én mulighet er å bestille fra restaurantens hjemmeside. Fra restaurantens hjemmeside kan man enten bestille direkte, eller så blir man dirigert videre til en av markedsaggregeringsplattformene og bestiller via dem. Man kan komme til restaurantens hjemmeside enten ved å skrive den inn direkte, eller ved å søke på Google. En annen mulighet er å benytte seg direkte av markedsaggregeringsplattformene, enten ved å skrive nettadressen deres i nettleseren, eller ved å gå via Google. En tredje mulighet er å benytte seg av informasjonsaggregeringsplattformene for å finne informasjon om ulike restauranter. Vi antar at dersom

man benytter seg av disse, vil man benytte seg av linken til den valgte restaurantens nettside og derfra sende inn bestillingen.

DIGITALT ØKOSYSTEM FOR BORDBESTILLING



FIGUR 10: DET DIGITALE ØKOSYSTEMET FOR BORDBESTILLING

Kunder kan benytte seg av flere metoder for å bestille bord, og også her har vi identifisert tre hovedveier, som illustreres i figur 10. Én mulighet er å gå via restaurantens nettside og reservere bord der. Når man benytter seg av denne stien, kan man komme til restaurantens nettside enten direkte eller via Google. Noe å merke seg her, er at bookingverktøyet på restaurantens hjemmeside er fasilitert av den eksterne bookingplattformen de samarbeider med, men man blir ikke dirigert til den eksterne aktørens hjemmeside. Den andre stien kundene kan velge er å gå via markedsaggregeringsplattformene. Disse kan de enten skrive direkte inn i nettleseren sin, eller finne via Google. En tredje mulighet er å benytte seg av Google og de andre informasjonsaggregeringsplattformene for å bestemme seg for hvor man ønsker å spise. Disse viser anmeldelser og kan dirigere deg videre til restaurantens nettside, hvor man gjennomfører bestillingen.

Vi antar at kunder ikke benytter seg først av informasjonsaggregeringsplattformene for så å gå videre til en av markedsaggregeringsplattformene. Denne antagelsen tar vi fordi utvalget hos de ulike markedsaggregeringsplattformene er ulikt og fordi ikke alle restaurantene er representert på slike sider. Det ville derfor være tungvint å først søke opp en restaurant for

eksempel på TripAdvisor, for så å undersøke på Bookatable om man kunne bestille bord på restauranten gjennom dem. Der er mer sannsynlig at kunden bruker linken til restaurantens hjemmeside som finnes på TripAdvisor, og bestiller bord her.

Et ekstra moment i dette digitale økosystemet er sosiale plattformer. Her inngår Instagram, som kundene som nevnt kan benytte seg av for ytterligere informasjon om restaurantene i en beslutningsprosess. Instagram benyttes ikke som en tjeneste man bruker for å oppdage restauranter, men heller for å få tilleggsinformasjon i form av flere bilder av maten og stemningen på en bestemt restaurant. Dersom man går inn på restaurantens egen Instagram-profil vil det være link til deres hjemmeside, men vi antar likevel at dette ikke er et medium man benytter til å dirigere seg videre fra. Dermed har vi valgt å plassere Instagram som et medium kunden benytter seg av uten noe direkte link til de andre deltakerne.

Som nevnt er Facebook er en kanal hvor man som kunde får mer informasjon om restaurantene man «følger» eller som man ser at venner og kjente har likt eller kommentert. Kundene får derfor kontinuerlig «input» fra denne sosiale plattformen uten at man nødvendigvis aktivt benytter seg av den i en bordbookingsprosess. Vi har derfor valgt å også plassere Facebook uten en direkte link til de andre deltakerne.

VIDERE OM DET DIGITALE ØKOSYSTEMET I RESTAURANTBRANSJEN

I tråd med definisjonen til Gartner (2017) av et digitalt økosystem, har vi sett at restauranter og kunder deler ulike digitale plattformer som Foodora, Bookatable, TripAdvisor, Instagram, Facebook og Google. Restauranter, kunder og plattformsselskaper samhandler i større eller mindre grad, og påvirkes av hverandre. For kundene skapes verdi blant annet ved at det er enklere å forholde seg til én plattform med et bredt utvalg av restauranter, enn å måtte forholde seg til en egen løsning for hver restaurant. Interaksjonene kan skape verdi for restaurantene blant annet i form av økt salg og synlighet. På den andre siden tar også en del av plattformene betalt for sine ulike tjenester, noe som reduserer lønnsomheten per salg for restaurantene, men skaper verdi for plattformbedriftene. Takeaway-plattformene tar som nevnt en prosentandel per salg, mens bordbestillingsplattformene tar en fast månedsavgift og eventuelt en pris per salg. Google og TripAdvisor kan også påføre restaurantene utgifter, da de kan betale for å fremstå høyt oppe på ulike søketreff. Også på takeaway-plattformen Just Eat er det mulig å betale for eksponering.

2.5 PÅVIRKNING AV NETTBASERTE ANMELDELSER OG POENGRANGERING

Sosiale medier gjør at det ikke går lang tid før en kundes opplevelse er spredt til et stort publikum. Plattformer som TripAdvisor har fått større betydning for valg av restaurant, og det er på slike plattformer man i økende grad velger å formidle sine opplevelser (DAMVAD, 2014). Både TripAdvisor og andre plattformer i det digitale økosystemet fremstiller som nevnt restaurantene med en poengrangering og kommentarer fra kundene. Hvor stor påvirkning disse har på kundene, vil følgelig påvirke betydningen plattformene har for restaurantene.

For at bedriftene skal få en dypere forståelse av forholdet mellom bedriftens prestasjon og tilbakemeldingene fra kunder, er det viktig å forstå hvordan disse anmeldelsene og rangeringene påvirker konsumentvalg. Et kundevalg er en prosess som består av flere steg hvor kundene gradvis bygger mentale valgmuligheter (Gavilan et al., 2017). Roberts og Lattin (1991) har laget en modell for kunders beslutningstaking og ifølge denne modellen starter kunden med å begrense mulighetene ved å fokusere på fremtredende valgmuligheter. Kunder er målrettet når de gjennomfører kjøpsbeslutninger og foretrekker enkle metoder for å prosessere informasjon (van Schaik & Ling, 2009).

I dagens samfunn ser vi at mennesker i økende grad tar avgjørelser basert på andres meninger som de finner ved hjelp av internett. De blir da nødt til å forholde seg til store mengder informasjon, ulike søkemotorer og ulike strategier for å tilnærme seg informasjon. Anmeldelser og rangeringer er både fremtredende og enkle å prosessere, og er enkle å benytte når man er presentert for store mengder informasjon (Gavilan et al., 2017). En kan for eksempel bruke rangeringer som et kriterium når en velger hvilken restaurant en skal bestille mat fra. Et eksempel på dette er at en bare vurderer restauranter som har fått 4 stjerner eller mer, på en skala hvor 5 er maks. At anmeldelser og rangeringer er enkle for oss å ta i bruk, kan forklare hvorfor de har blitt et viktig substitutt og komplement til muntlige anbefalinger, for eksempel når kunder skal bestemme seg for hvilken restaurant de skal spise på.

Det er derimot viktig å bemerke seg at nettbaserte anmeldelser og rangeringer har sine begrensninger; de representerer ikke nødvendigvis et tilfeldig utvalg av restaurantens gjester. Et vanlig problem er det såkalte «polarization bias» som gjør at svært positive og svært negative tilbakemeldinger er overrepresentert, mens moderate tilbakemeldinger er underrepresentert.

Dette kan forklares ved at det bare er gjestene som opplever at verdien ved å gi en tilbakemelding er større enn kostnaden, i form av tid og innsats, som velger å gjøre dette. Forskning har vist at dette i stor grad er gjestene med svært sterke meninger, som kan forklares ved at disse opplever en større psykologisk nytteverdi av dette (Chamberlain & Smart, 2017).

I tillegg har Hu, Bose, Koh og Lui (2012) funnet ut at interessenter enkelt kan manipulere slike nettbaserte forum. De fant tilfeller hvor bedrifter kjøpte gode anmeldelser eller selv postet anmeldelser anonymt for å skryte av produktene sine eller øke kjennskapen til restauranten. Dersom konsumenter blir mer bevisst på at informasjonen på nett har sine begrensninger, kan tilliten til denne svekkes. Koblingen mellom tilbakemeldingene på plattformene og etterspørsel etter gjeldende restaurant vil i så fall bli svakere. Kritiske holdninger til informasjonen kan til en viss grad reduseres ved at det er svært mange kommentarer og rangeringer, slik at utvalget fremstår som mer representativt.

Vi ser derimot ikke at konsumenter tar hensyn til «bias» når de vurderer andres anmeldelser og rangeringer. Ifølge en kundeundersøkelse gjort av det britiske selskapet BrightLocal (2014), har kundens tillit til anmeldelser og rangeringer de finner på nett økt årlig, og har blitt like relevant for kjøpsbeslutninger som personlige anbefalinger. Om dette også er tilfellet i Norge, er noe vi ønsker å undersøke gjennom spørreundersøkelsen vår.

Gavilan et al. (2017) har kommet frem til at kunder har større tiltro til numeriske rangeringer med lav tallverdi enn rangeringer med høy tallverdi. De har også funnet ut at hvor mange anmeldelser en rangering er basert på, har noe å si for hvor mye vi stoler på denne. Det viser seg at mennesker finner lave numeriske rangeringer pålitelige uavhengig av antall rangeringer. Når det kommer til høye numeriske rangeringer, oppfattes de bare som pålitelige dersom det er mange som har ratet. Dette viser at det er en asymmetri mellom antall anmeldelser og den numeriske verdien på rangeringen.

Oppsummert kan vi si at anmeldelser og rangeringer fra digitale plattformer som TripAdvisor i stor grad påvirker kundens valg av restaurant. Til tross for at informasjonen ikke alltid er like pålitelig, har kunder stor tiltro til den. Vi ser imidlertid at kunder har lavere tiltro til høye rangeringer enn til lave, slik at en dårlig tilbakemelding vil kunne ha større påvirkning på en restaurants etterspørsel sammenlignet med en god tilbakemelding.

3.METODE

Hensikten med dette kapitlet er å gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å svare på problemstillingen. Vi vil gå gjennom og begrunne oppgavens forskningsdesign og hvilke metoder vi har brukt for å samle inn data. Deretter vil vi presentere hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen og analysert dataene. Avslutningsvis vil vi ta for oss en diskusjon av etiske aspekter.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesignet er et rammeverk som utdyper hvordan vi vil gå frem for å innhente og analysere nødvendig data (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Vi har i denne studien valgt å benytte oss av både et utforskende og et deskriptivt design.

Vi har valgt et utforskende design fordi vi ønsker å undersøke hvordan restaurantene blir påvirket av ulike plattformer i det digitale økosystemet de er en del av (Saunders et al., 2012). Ettersom temaet er lite forsket på, var vi usikre på hva resultatene ville bli. Vi hadde derfor behov for å være fleksible i fremgangsmåten vi benyttet, da ny data og innsikt kunne føre til at vi måtte endre retningen på oppgaven. Muligheten til fleksibilitet er en av faktorene som trekker i retning av at et utforskende design er en egnet tilnærming i vårt tilfelle.

Et deskriptivt design er verdifullt dersom man ønsker å få nøyaktig informasjon om en hendelse, personer eller en situasjon (Saunders et al., 2012). Vi har valgt å benytte oss av et deskriptivt design som et middel for å kunne uttale oss om hvilke vaner befolkningen i Oslo har når det kommer til restaurantbesøk og takeaway. Ved å kombinere et utforskende og et deskriptivt design kan vi belyse det overordnede temaet fra flere sider.

3.1.1 FORSKNINGSTILNÆRMING

Vår forskningstilnærming kan defineres som abduktiv; en kombinasjon av en deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming innebærer at man tester hypoteser som er basert på et teoretisk grunnlag fra akademisk litteratur (Saunders et al., 2012). Vi baserer oss i denne oppgaven delvis på artikkelen til Hagel (2015), hvor han blant annet nevner noen positive og negative konsekvenser for en bedrift ved å bli med på en digital plattform. Artikkelen sier imidlertid ikke om disse konsekvensene vil være gjeldende for alle typer plattformer. Her kommer det induktive elementet inn, da vi særlig er usikre på hvilke effekter deltakelse på digitale markedsaggregeringsplattformer har. En induktiv forskningstilnærming innebærer at man forsøker å utvikle en teori gjennom å undersøke et datamateriale (Saunders et al., 2012). Vi ønsker gjennom oppgaven i hovedsak å undersøke hvordan markedsaggregeringsplattformer påvirker bedriftene som velger å delta på disse. Markedsaggregeringsplattformene vi skal se på aggregerer ikke bare markeder, men tilbyr også flere tjenester. Vi ønsker også å undersøke hvordan andre typer plattformer, både sosiale plattformer og informasjonsaggregeringsplattformer, påvirker restaurantene. For å besvare disse spørsmålene skal vi studere restaurantmarkedet i Oslo.

3.1.2 VALG AV METODE

Vi har valgt å benytte oss av både en kvalitativ og en kvantitativ metode når vi har tilnærmet oss problemstillingen, for å best mulig kunne belyse temaet både fra restaurantenes og fra kundenes side. Kvalitativ metode går i dybden på et fenomen og har som hensikt å søke ny forståelse (Saunders et al., 2012). Etersom fenomenet vi undersøker er komplekst, kan en kvalitativ metode gi oss et mer helhetlig bilde av hvilke konsekvenser og muligheter som følger av å delta på ulike type plattformer, da spesielt markedsaggregeringsplattformer. En kvantitativ metode kan gi oss et bedre bilde av hvordan restaurantkundene faktisk tar valg, hvordan deres vaner har utviklet seg og hvordan de forventer at de skal utvikle seg fremover.

3.2 METODE FOR INNSAMLING AV DATA

En forskningsstrategi er ifølge Saunders et al. (2012) en plan for hvordan man skal besvare sitt forskningsspørsmål. Vi har valgt å benytte oss av semistrukturerte intervjuer og en spørreundersøkelse som datagrunnlag for å besvare vår problemstilling.

Ved et utforskende design kan det være hensiktsmessig å benytte seg av semistrukturerte intervjuer. Vi har valgt dette som vår primære innsamlingsmetode, da det representerer en fleksibel intervjuform (Saunders et al., 2012). Gjennom intervjuene var vi innom ulike tema. Datainnsamlingsmetoden gjorde det mulig for oss å tilpasse spørsmålene underveis, stille oppfølgingsspørsmål der det følte nødvendig, og vektlegge de temaene som viste seg å være mest interessante i de ulike intervjuene. Ved å gjennomføre intervjuene fikk vi et bedre innblikk i hvilke vurderinger de ulike restaurantkjedene hadde gjort, og en bedre forståelse for de ulike kjedenes valg.

En ulempe med semistrukturerte intervjuer er at hele prosessen er svært krevende. Vi måtte sette oss inn i mye ulik informasjon før intervjuene kunne gjennomføres, blant annet teori og informasjon om bedriftene. Det krevde også mye av oss som intervjuere underveis i prosessen. I tillegg måtte vi sette av mye tid til transkribering etter at intervjuene var gjennomført. Vi har likevel opplevd datainnsamlingsmetoden som hensiktsmessig og datamaterialet vi har samlet inn har gitt oss god kunnskap om restaurantbransjen.

Ved et deskriptivt design er spørreundersøkelser en vanlig forskningsstrategi (Saunders et al., 2012). Vi valgte å gjennomføre en spørreundersøkelse på innbyggere i Oslo. Vi spurte respondentene om deres vaner når det kom til valg av restaurant, hvor ofte de går ut og spiser og deres bruk av takeaway. Ved å benytte oss av spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer fikk vi en standardisering. Dette førte til at vi kunne sammenligne svar fra ulike respondenter, og øke sannsynligheten for at resultatene vi fant var gjeldende for hele vår populasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Innsamlingsmetoden muliggjorde også at vi kunne samle inn data fra mange individer på relativt kort tid.

Det finnes også ulemper ved å benytte seg av spørreundersøkelser. Det var ikke mulig for oss å få avklart dersom det var noe respondenten opplevde som uklart, eller dersom det oppstod en misforståelse underveis i prosessen. Det var også begrenset hvor lang vi kunne gjøre undersøkelsen, da vi var redd for at respondentene skulle miste interessen og ikke ta seg tid til å gjennomføre hele.

3.3 INNSAMLING AV DATA

3.3.1 SEMISTRUKTURERTE INTERVJUER

UTVELGELSE AV BEDRIFTER OG INTERVJUOBJEKTER

For å ikke gjøre oppgaven for kompleks, og for å kunne dra noen slutninger fra intervjuene vi skulle gjennomføre, ønsket vi å begrense hvilke av de digitale plattformene i økosystemet vi skulle fokusere på i intervjuene. Da Bookatable pekte seg ut som den desidert største markedsaggregeringsplattformen for booking av bord, var dette et åpenbart valg når det kom til økosystemet for bordbooking. Når det kom til takeaway valgte vi å fokusere på Foodora. Dette var fordi forretningsmodellen til Foodora fremstod som mest interessant, da de kom inn og i mange tilfeller åpnet et nytt marked for restaurantene. Vi hadde også inntrykk av at dette var den mest brukte markedsaggregeringsplattformen i takeaway-markedet.

Vi fant raskt ut at vi ønsket å se på kjeder, da enkeltstående aktører gjerne ikke er i stand til å respondere på handlinger fra store plattformer som Foodora og Bookatable på samme måte. Dermed blir enkeltstående aktører mindre interessante. For å passe inn under vår definisjon av kjede må det finnes mer enn én enhet i Oslo under samme merkevare. Vi ønsket få et inntrykk av hvilke muligheter og konsekvenser som oppstår for restaurantene som følge av å samarbeide med plattformer, og å få dette belyst fra flere vinkler. Derfor ønsket vi både å intervju restaurantene som deltar på plattformene og restaurantene som ikke deltar.

Når det gjaldt å intervju restaurantene som ikke var med på Foodora, valgte vi å fokusere på kjeder som ikke tilbød utkjøring av takeaway selv. Restauranten kunne gjerne tilby takeaway, men bare i form av at kundene selv måtte komme og hente maten. På denne måten kunne vi undersøke hvorfor restaurantkjedene hadde valgt å ikke inngå et samarbeid med en plattform som åpnet et nytt marked for dem. Det viste seg at de fleste kjedene som ikke var med på

Foodora hadde egen leveringstjeneste, slik at dette kravet reduserte utvalget kraftig. Videre måtte vi også ta hensyn til at det skulle være restaurantkjeder hvor et slikt samarbeid hadde vært naturlig. Svært eksklusive restauranter, og restauranter med stort fokus på for eksempel vin og øl, har gjerne en differensiering i markedet som ikke er kompatibel med å levere varene sine med sykkelbud.

På Bookatable er det mulig å være representert på nettsiden uten at man kan booke bord direkte på siden. Dersom man tar dette valget, finner man bare informasjon om restauranten inne på nettsiden til Bookatable. Vi var interesserte i å intervju restauranter hvor man kunne booke bord via nettsiden. Dette var fordi vi ønsket å undersøke Bookatable som en aktør som aggregerer markedet for booking av bord, og ikke bare en informasjonsside.

Med disse kriteriene i bakhodet, undersøkte vi Foodora og Bookatable, samt de ulike restaurantkjedene sine nettsider og endte til slutt opp med 15 aktuelle restaurantkjeder.

I arbeidet med å finne kjeder å intervju om hvorfor de ikke var med på Bookatable, fant vi ut at de fleste kjedene allerede hadde et digitalt bordbestillingssystem. Restaurantene må benytte seg av Bookatable sitt bordbestillingsverktøy for å være representert på nettsiden til Bookatable. Etersom det er en omstendelig prosess å bytte leverandør av bordbestillingssystem, fant vi ut at «restauranter som ikke samarbeider med Bookatable» var en kategori med restauranter som var lite hensiktsmessig å intervju. Dette reduserte mulige restaurantkjeder til 11.

Da kartlegging av mulige restaurantkjeder var gjennomført, måtte vi bestemme oss for hvem i bedriften det var mest hensiktsmessig å intervju, da vi ønsket å intervju en av personene i kjeden som var med på å ta beslutninger rundt deltakelse på plattformer. Vi undersøkte derfor hvilke personer som satt i ledelsen i de ulike kjedene, og da vi hadde kartlagt hvem som var den relevante personen å snakke med, ringte vi vedkommende. Til de som viste interesse på telefon sendte vi en e-post med mer informasjon om hva vi ønsket å intervju dem om. Vi endte til slutt opp med å intervju representanter fra syv restaurantkjeder. Noen av kjedene passet inn under flere av kategoriene, og fordelingen er vist i Tabell 2.

| Plattform | Antall kjeder |
|---------------------|---------------|
| Med på Foodora | 3 |
| Med på Bookatable | 5 |
| Ikke med på Foodora | 3 |

TABELL 2: FORDELING AV RESTAURANTER OVER DE ULIKE PLATTFORMENE

Vi intervjuet kun én person i hver kjede, da dette opplevdes som mest hensiktsmessig. Det varierte hvilken stilling representanten hadde i kjeden. En oversikt over intervjuobjektene stilling er presentert i tabell 3.

| Kjede nummer | Intervjuobjekt |
|--------------|---------------------------|
| 1 | Regionsjef |
| 2 | Eier og daglig leder |
| 3 | Eier og daglig leder |
| 4 | Vikarierende daglig leder |
| 5 | Daglig leder |
| 6 | Eier og daglig leder |
| 7 | Driftssjef |

TABELL 3: OVERSIKT OVER DE ULIKE INTERVJUOBJEKTENES STILLING

Alle restaurantkjedene vi har intervjuet om samarbeidet med Bookatable har hatt et teknisk system levert av Bookatable i en årrekke og kunne derfor ikke svare på vurderinger som ble tatt med tanke på om de skulle inngå dette samarbeidet eller ikke. Samarbeidet ble også gjerne startet på en tid hvor det ikke var mange konkurrenter i markedet, og før markedsaggregeringsplattformen Bookatable.com var lansert i Norge. Å bli en del av denne nettsiden og Bookatable sine markedsføringstjenester har for restaurantene vært en forlengelse av det allerede eksisterende samarbeidet.

Under intervjuet med representanten fra kjede nummer en viste det seg at denne kjeden kun har mulighet for bordbooking via Bookatable sine nettsider dersom de er med på en kampanje eller et tilbud. Vi visste ikke på forhånd at dette var en mulighet, og vi ønsket i utgangspunktet å intervju kjeder som det til enhver tid var mulig å booke bord på gjennom plattformen. På tross av dette opplevde vi at representanten kunne svare godt på spørsmålene våre, og det var

også nyttig å få vite hvorfor de hadde valgt at kundene ikke kunne booke bord gjennom Bookatable sin nettside til vanlig.

I de fleste tilfeller opplevde vi at vi hadde kommet i kontakt med personen som var best egnet til å svare på spørsmålene våre, men med noen unntak. Respondenten for kjede nummer fire hadde bare hatt stillingen i to og en halv måned. Vedkommende hadde imidlertid vært i bransjen i mange år og hadde god kunnskap til den. Respondenten for kjede nummer fem opplevdes ikke helt som den rette personen å intervju, da vedkommende ikke var med på å bestemme hvilke plattformer restaurantkjeden skulle samarbeide med. Dette kom som en overraskelse under intervjuet. Vi opplevde likevel at vedkommende hadde gode refleksjoner blant annet rundt sosiale medier, og kom med nyttige innspill.

Etter hvert som vi fikk intervjuet flere kjeder om de samme temaene, opplevde vi at vi fikk bekreftet en del momenter rundt noen av temaene. Vi opplevde likevel at når det kom til visse elementer, hadde alle respondentene ulike meninger og tanker. Til tross for dette mener vi at vår empiriske bakgrunn er basert på et utvalg som egner seg til å belyse vår problemstilling.

INTERVJUGUIDE

Vi utarbeidet en intervjuguide som utgangspunkt for de semistrukturerte intervjuene. Denne er basert på litteraturkapittelet vårt. Her har vi inkludert hovedspørsmålene vi ønsket få svar på, men var også fleksible til å stille andre spørsmål underveis. Når det kom til de kjedene som hadde valgt å inngå samarbeid med en eller begge plattformene, ønsket vi å undersøke hvorfor, hvordan samarbeidet foregikk og hvordan de opplevde at samarbeidet påvirket deres salg og drift. Når det kom til restaurantkjedene som hadde valgt å avstå fra samarbeid med Foodora, ønsket vi å undersøke hvilke vurderinger de hadde gjort. Vi var interessert i å høre alle kjedenes tanker om fremtiden og om sosiale medier. For å få svar på dette utarbeidet vi et utvalg spørsmål som vi opplevde at dekket de ulike temaene godt.

For å sørge for at intervjuene ble gjennomført grundig og systematisk, jobbet vi nøye med intervjuguiden, og delte den inn i ulike temaer. Dette gjorde det enklere for intervjuobjektene å følge med, ettersom vi sa tydelig ifra når vi gikk over til et nytt tema. I tillegg var vi konsekvent med å stille intervjuobjektene de samme spørsmålene innenfor hvert tema. En gjennomtenkt intervjuguide sørget også for at vi var godt forberedt før intervjuene, og den var til hjelp under selve gjennomførelsen.

For at intervjuobjektet skulle være komfortabel med spørsmålene og ikke bli overrasket under intervjuet, sendte vi ut en forenklet intervjuguide med oversikt over de ulike temaene og noen overordnede spørsmål på forhånd. Oversiktene er presentert i vedlegg 3-5. På denne måten kunne intervjuobjektet oppleve at han eller hun var godt forberedt og kunne senke skuldrene før intervjuet.

Fordi noen av restaurantkjedene vi intervjuet gjerne var med på den ene plattformen og ikke den andre, eller var med på begge to, kunne vi ikke bruke den samme intervjuguiden på alle intervjuobjektene. Vi endte derfor opp med ulike kombinasjoner av de ulike intervjuguidene basert på hvilke valg kjeden hadde tatt med tanke på samarbeid med plattformer. Disse er presentert i vedlegg 6-9.

GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

I forkant av intervjuene leste vi oss godt opp på de ulike digitale plattformene og restaurantkjedene vi skulle intervju informantene fra. Vi satte oss også nøye inn i intervjuguiden vi hadde utarbeidet for å kunne snakke så fritt som mulig, og samtidig forsikre oss om at vi fikk dekket de viktigste elementene. Dette gjorde vi for å være godt forberedt, da gode forberedelser ifølge Saunders et al. (2012) er en forutsetning for et vellykket intervju.

Intervjuene ble gjennomført i perioden 5-21. mars 2018. Alle intervjuene, bortsett fra det siste, ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidsplass. Dette var et bevisst ønske, da vi ikke ville ta opp mer av intervjuobjektens tid enn nødvendig. Vi ønsket også at intervjuobjektene skulle være i en setting hvor de følte seg trygge og avslappet, slik at behovet for å holde tilbake informasjon skulle være så lite som mulig. Intervjuene varte mellom 30 og 60 minutter, avhengig av hvilke plattformer restaurantkjeden var, eller ikke var, en del av.

Vi startet intervjuene med å presentere oss selv og oppgavens formål og avklare avmålt tidsbruk. Det ble avklart at vedkommende og restaurantkjeden den representerte ville forbli anonym. Intervjuobjektene var informert om dette på forhånd via en samtykkeerklæring vi hadde sendt på e-post, som de var bedt om å signere for å bekrefte at informasjonen var mottatt og forstått. Vi var opptatt av å presisere dette med anonymitet for å unngå at intervjuobjektene skulle ønske å fremstille situasjonen annerledes enn hva realiteten tilsier, for eksempel male et bilde som satte respondenten i et bedre lys. Videre informerte vi også om at vi ville gjøre opptak

av intervjuet og at hensikten med opptaket var å kunne følge med på hva intervjuobjektet sa under intervjuet og for å unngå feilsitering i etterkant.

Etter å ha gått gjennom formalitetene, startet vi intervjuet med å spørre om respondentens stilling i selskapet og om generell informasjon om restaurantkjeden. Dette gjorde vi for å få litt bakgrunnsinformasjon og fordi enkle spørsmål kan bidra til å berolige intervjuobjektet dersom det føler seg usikker i intervjusituasjonen (Thagaard, 2013). Videre stilte vi åpne spørsmål og fulgte opp med detaljspørsmål dersom vi opplevde det nødvendig. Åpne spørsmål oppmuntrer til utdypende svar og ble tatt i bruk for å avdekke fakta eller intervjuobjektets holdninger (Saunders et al., 2012).

Det er viktig å forsøke å unngå og påvirke svaret til intervjuobjektet (Thagaard, 2013). For å ta hensyn til dette formulere vi spørsmålene på en måte som hverken var positivt eller negativt ladet, og unngikk i så stor grad som mulig å stille ledende spørsmål. Vi hadde også fokus på å gi inntrykk av at det ikke var et spesielt svar vi var ute etter, men at vi objektivt ønsket få med oss intervjuobjektens egne meninger og oppfatninger.

Begge forfatterne var tilstede under alle intervjuene, slik at vi lettere kunne fange opp bemerkninger som var interessante å gå mer i dybden på og stille flere spørsmål rundt. Hvis et svar fremstod som uklart, forsøkte vi alltid å stille oppfølgingsspørsmål og ikke basere oss på at den andre intervjueren oppfattet svaret entydig. Dersom svaret likevel fremstod som noe uklart, reduseres sannsynligheten for feiltolkning ved at vi er to personer til å tolke svaret.

For å sikre en god analyse, diskuterte vi intervjuene kort tid etter de ble gjennomført. Dette ga oss mulighet til å diskutere ulike elementer som ble gjennomgått under intervjuet. Gjennom diskusjonen ble vi oppmerksomme på ulike temaer som kunne være interessante å gå mer i dybden på ved de neste intervjuene. Vi kunne også sammenligne funn fra de ulike intervjuene for å undersøke om det pekte seg ut noen potensielle trender som kunne være interessante å få bekreftet eller avkreftet gjennom de neste intervjuene.

Vi valgte å transkribere intervjuene etter de var gjennomført. Etter avtale med intervjuobjektene, anonymiserte vi personnavn og restaurantnavn ved hjelp av koding. Vi valgte å høre gjennom intervjuene og skrive ned alt som ble sagt så nøye som mulig. Dette gjorde vi for å unngå informasjonstap eller at vi tok noe ut av kontekst, i tillegg til at det gav mindre rom for subjektiv tolkning.

Gjennom intervjuprosessen har vi hatt fokus på å unngå bias som er særlig relevante for vår studie, og gjennomført tiltak for å redusere sannsynligheten for disse. Vi konkluderer med at de semistrukturerte intervjuene har tilfredsstillende grad av validitet og reliabilitet. Sannsynligheten for at det forekommer bias kan likevel aldri reduseres til null, da en for eksempel ikke har fullstendig kontroll over eget kroppsspråk eller hvordan man blir oppfattet av intervjuobjektet.

3.3.2. SPØRREUNDERSØKELSE

POPULASJON OG UTVALG

Undersøkelsens målgruppe betegnes som populasjonen (Johannessen et al., 2011). I vårt tilfelle er populasjonen Oslos innbyggere. Vi hadde ikke mulighet til å gjennomføre spørreundersøkelsen på hele populasjonen, men det er heller ikke nødvendig ettersom vi har mulighet til å undersøke et utvalg. Vi har valgt å benytte oss av et bekvemmelighetsutvalg, en type ikke-sannsynlighetsutvalg. Ved å benytte oss av denne metoden ender vi opp med det utvalget som er enklest og mest bekvemmelig (Johannessen et al., 2011). Vi tok dette valget da vi hadde begrenset med tid, og dette virket som den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre undersøkelsen på. Et problem med en slik utvelgelse er at det kan føre til et skjevt utvalg og at man derfor ikke kan generalisere funnene (Johannessen et al., 2011). Vi har derfor ikke en garanti for at utvalget vil være representativt for populasjonen vi undersøker.

Vi ønsket å distribuere spørreundersøkelsen på en enkel og effektiv måte og nå ut til mange respondenter i løpet av kort tid og bestemte oss derfor for å distribuere den på Facebook. Vi hadde begrensede bekjenskaper i Oslo og fikk hjelp av venner og familie til å spre undersøkelsen ut til Oslos innbyggere. I tillegg la vi den ut på Facebook-sidene til ulike studiesteder i Oslo. Da undersøkelsen blant annet handlet om i hvor stor grad man benytter seg av ulike digitale plattformer, var det naturlig å henvende seg til internet brukere.

Det er ikke fastsatt et bestemt antall for hvor stort et utvalg skal være, men det er en tommelfingerregel at viktige undergrupper bør være representert med 100 enheter, og minimum 30 (Johannessen et al., 2011). Vi tok som utgangspunkt at vi måtte få minst 100 respondenter, men hadde et ønske om at rundt 250 personer skulle svare på undersøkelsen. Dette var for å øke sjansene for at utvalget ville være representativt for innbyggerne i Oslo. Vi

opplevde stor usikkerhet rundt å nå ønsket responstall da vi vet at en fare med å distribuere undersøkelsen på den valgte måten er at man gjerne bare overser den, eller at den forsvinner i mengden av informasjon i nyhetsoppdateringen til Facebook-brukere.

UTFORMING AV SPØRREUNDERSØKELSEN

Vi utformet spørreundersøkelsen på bakgrunn av litteraturdelen og kunnskap vi følte vi manglet om kunders atferd. Spørreundersøkelsen ble utformet i Qualtrics, en nettbasert tjeneste for online spørreundersøkelser. Spørsmålene hadde som hensikt å kartlegge innbyggerne i Oslo sine restaurantvaner både når det kommer til å gå ut og spise og valg av restaurant, og når det kom til takeaway. For å hindre at respondenten kjedet seg og mistet fokus underveis, laget vi en spørreundersøkelse som tok ca. 2 minutter å svare på. Vi tok for oss tema for tema i en logisk rekkefølge.

Vi benyttet oss både av åpne og lukkede spørsmål. På hvert enkelt spørsmål hadde ikke respondentene mulighet til å gå videre uten å ha svart. Slik kunne vi forsikre oss om at respondentene ikke glemte å svare på et av spørsmålene ved et uhell. Vi hadde også noen betingede spørsmål, det vil si spørsmål som bare dukket opp dersom man hadde valgt et spesielt alternativ tidligere i undersøkelsen. Dette var for å unngå at respondentene fikk opp irrelevante spørsmål.

De fleste spørsmålene var lukkede, hvor respondenten kunne velge alternativer fra en liste. Fordelen med lukkede spørsmål er at det går raskere for respondenten å svare (Ringdal, 2013). Noen ganger kunne man huke av for flere alternativer, mens for det meste kunne man bare velge ett alternativ. En ulempe med lukkede spørsmål er at en kan risikere at listen ikke er uttømmende nok, og at respondenten ikke finner et alternativ som passer (Ringdal, 2013). I de tilfellene hvor vi var usikre på om vår liste med alternativer dekket alle muligheter, la vi til et tekstfelt på slutten av listen hvor respondenten selv kunne skrive inn et alternativ. Ved ett tilfelle benyttet vi oss av et åpent spørsmål, da vi ønsket å finne ut hvorfor respondentene sine takeaway-vaner hadde endret seg. Vi benyttet oss også av rangeringsspørsmål ved to tilfeller, og passet på at begge spørsmålene av denne typen hadde samme skala; fra 0 til 5.

Vi prøvde i så stor grad som mulig å unngå å ha «vet ikke» som alternativ. Dette var for å unngå at respondentene bare skulle svare «vet ikke», og ikke ta seg tid til å tenke over spørsmålet som ble stilt. Vi valgte likevel ved tre tilfeller å legge til «vet ikke» som et alternativ.

Dette var fordi det var spørsmål respondentene gjerne ville være usikre på, og vi ville da ikke tvinge de til å velge noe som kanskje ikke stemte. Ved et av tilfellene var det fordi vi stilte et hypotetisk spørsmål. Da er respondenten gjerne usikker fordi den aldri har vært i den gitte situasjonen.

Vi startet undersøkelsen med å spørre om kjønn og alder. Videre spurte vi om respondentenes vaner når det kom til å gå ut og spise, om antall restaurantbesøk hadde endret seg med årene og om de trodde de kom til å endre seg i årene fremover. Vi spurte så om hvilke medier respondentene pleide å benytte seg av når de skulle bestemme seg for hvor de skulle gå ut og spise. Her var det mulig å velge flere alternativer, da vi var interesserte i å vite om alle mediene som tas i bruk i beslutningsprosessen. På dette spørsmålet hadde vi lagt inn et tekstfelt hvor respondentene selv kunne skrive inn medier de bruker dersom disse ikke fantes blant alternativene vi hadde listet opp.

Deretter tok vi for oss TripAdvisor og Instagram spesifikt. Vi hadde hørt flere historier om hvordan restauranter brukte TripAdvisor for å legge ut falske anmeldelser om konkurrentene sine og ønsket å sjekke i hvor stor grad Oslos befolkning stolte på det de fant på TripAdvisor. Det var kun de som hadde svart at de benyttet TripAdvisor som skulle svare på i hvor stor grad de stolte på informasjonen de finner der. I tillegg har vi sett en trend i utlandet hvor Instagram blir mer og mer vanlig å bruke i valget av restaurant. Vi ønsket å sjekke hvor utbredt denne trenden er i Norge. Vi avsluttet kategorien ved å stille spørsmål om hvor ofte respondentene benyttet seg av direkte kontakt med restauranten og de to aggregerings-plattformene for bordbooking som vi kartla i litteraturdelen.

Vi gikk deretter videre til spørsmål knyttet til takeaway. Vi spurte først om hvor ofte respondentene benyttet seg av takeaway. Dersom respondentene svarte at de benyttet seg av takeaway i større eller mindre grad, fikk de spørsmål om hvilke takeaway-aktører de benyttet seg av. Her hadde vi også et åpent tekstfelt hvor respondentene selv kunne fylle inn andre alternativer. Vi ønsket også å undersøke om respondentenes forbruk av takeaway hadde endret seg de siste årene. Dersom dette var tilfellet, måtte respondentene svare på hvorfor. Vi var også interessert i om respondentene trodde bruken ville endre seg i fremtiden og om de opplevde at bruken av takeaway påvirket hvor ofte de gikk ut og spiste. Til slutt la vi inn et spørsmål for å undersøke om muligheten for takeaway hos en restaurant ville kannibalisere det vanlige restaurantsalget.

GJENNOMFØRING AV SPØRREUNDERSØKELSEN

Spørreundersøkelsen ble publisert på ulike studiesteder i Oslo sine Facebook-sider 12.mars 2018. Samme dag sendte vi den i private meldinger på Facebook til noen av våre venner i Oslo, hvorav noen videresendte den til sine venner og bekjente i Oslo. 14. og 15.mars 2018 la henholdsvis den ene og den andre forfatteren ut spørreundersøkelsen på sin vegg på Facebook med oppmuntring til alle våre venner i Oslo om å dele den videre med andre venner og bekjente i Oslo. Vi holdt spørreundersøkelsen åpen helt frem til 2.april 2018.

Tidspunktet som deltakerne svarte på spørreundersøkelsen på, kan påvirke hvor pålitelig resultatene er. Respondentene kan for eksempel ha vært trøtte eller hatt dårlig tid når de gjennomførte undersøkelsen. De kan ha også blitt distraheret av omgivelsene. Dette er forhold som det var vanskelig for oss å påvirke, da vi ikke var tilstede når respondentene gjennomførte undersøkelsen. Ved å distribuere undersøkelsen på den valgte måten, kan respondentene selv velge om de ønsker å ta den, og i så fall når de ønsker å svare. Dette gjør det mindre sannsynlig at de tar undersøkelsen på et ubeleilig tidspunkt eller uten å egentlig være motivert for å svare på spørsmålene. Dette vil være med på å styrke påliteligheten.

En annen utfordring ved å distribuere digitalt er at respondentene ikke kan spørre dersom det er noe de opplever som uklart. Etersom en spørreundersøkelse fører til at data samles inn på en standardisert måte, er det viktig å forsikre seg om at spørsmålene er logiske og godt formulert, slik at de ulike respondentene forstår spørsmålene på samme måte (Johannessen et al., 2011). Vi har ikke brukt noen veletablerte skalaer i undersøkelsen, og har utarbeidet undersøkelsen selv. Dette fører til at vi ikke kan være sikker på at spørsmålene er spurt på en slik måte at vi unngår misforståelse i størst mulig grad, noe som kan redusere gyldigheten. For at dette ikke skulle bli et stort problem, og for å prøve og forhindre feiltolkning av spørsmål, fikk vi flere av våre venner og en doktorgradsstipendiat til å ta undersøkelsen for oss før vi distribuerte den. En fordel ved å benytte oss av bekjente til å teste undersøkelsen, var at vi kunne snakke med de i etterkant og få tilbakemelding dersom noe var uklart eller de opplevde at noen av spørsmålene var ledende.

I og med at både respondentenes vaner og preferanser, og de ulike digitale plattformene, er i stadig endring, vil resultatene fra spørreundersøkelsen kunne endre seg over tid. Likevel skjer ikke forandringene så raskt at vi forventer at resultatene ville være veldig annerledes dersom vi hadde foretatt samme undersøkelse på nytt om for eksempel et år. Vi ser derfor ikke på dette som et problem med vår undersøkelse.

3.4 BEARBEIDING AV DATA

3.4.1 INTERVJUENE

Vi leste begge gjennom de transkriberte intervjuene hver for oss flere ganger med ulike kategorier i bakhodet. Deretter kategoriserte vi intervjuene i ulike tema ved hjelp av fargekoder hver for oss, før vi satt oss sammen og diskuterte. Når vi hadde kategorisert stoffet var det enklere å håndtere det. Kategoriene ble grunnlaget for sammenligning og utvikling av momenter til resultatkapittelet.

Etter å ha jobbet med resultatdelen av oppgaven, leste vi på nytt gjennom all transkriberingen for å være sikker på at vi hadde fått med alt det viktigste og for å sørge for at vi ikke hadde tatt noe ut av kontekst. Vi gjorde det også for å bekrefte at det vi hadde skrevet stemte overens med informasjonen vi hadde fått oppgitt. Gjennom de ulike intervjuene har det kommet frem ulike oppfatninger av de digitale plattformene. I tilfeller hvor det har vært mulig har vi sammenlignet utsagn fra intervjuobjekter med resultatene fra spørreundersøkelsen, for enten å kunne bekrefte eller avkrefte restaurantenes tanker om restaurantkunder og deres vaner. Disse funnene presenteres i resultatkapittelet.

3.4.2 SPØRREUNDERSØKELSE

Vårt ønske med undersøkelsen var å beskrive innbyggerne i Oslo sine vaner når det kom til restaurantbesøk og takeaway, og hvilke medier de brukte for å ta disse valgene. Dette var informasjon vi ikke klarte å oppdrive gjennom pålitelige eksterne kilder, og den begrensede informasjonen vi fant var utdatert og hentet inn før flere av de relevante plattformene kom på banen.

Da vi avsluttet spørreundersøkelsen hadde vi registrert 336 respondenter. Før vi startet å kartlegge funnene, kontrollerte vi datasettet. Vi endte opp med å måtte slette 21 respondenter, da disse ikke hadde fullført undersøkelsen. Vi stod til slutt igjen med 315 respondenter. Når dataene var rensket, gikk vi gjennom resultatene for å se om det var noen store forskjeller når

det kom til kjønn og alder på de forskjellige spørsmålene. Vi valgte å analysere funnene som prosentandeler, da dette virket mest hensiktsmessig.

3.5 ETISKE VURDERINGER

Ifølge Saunders et al. (2012) refererer forskningsetikk til hvilken oppførsel du fremviser med tanke på rettighetene til de som er en del av studien, eller som blir påvirket av den. Det er viktig å ta hensyn til forskningsetikk gjennom hele prosessen når man gjennomfører et forskningsprosjekt. Vi har derfor forsøkt så godt som mulig å ta hensyn til det etiske aspektet når vi har foretatt valg av etisk karakter. Deltakerne i studien har på ingen måte vært forpliktet til å delta, men har valgt å sette av tid til å hjelpe oss med vår forskning. Vi leste derfor mye om bedriften på forhånd for å vise respekt og opptre profesjonelt.

Kort tid etter vi hadde kontaktet de relevante personene i restaurantkjedene for å høre om de kunne tenke seg å delta i vår studie, sendte vi dem informasjon rundt oppgaven. Dette gjorde vi før de samtykket til å delta i studien. Vi ønsket å informere om hensikten med studien og at vi ville ivareta anonymiteten både til de som privatperson og kjeden de representerte. Vi informerte også om at vi ønsket å benytte oss av lydopptaker under intervjuet, men at alle opptak ville bli slettet etter at studien var ferdigstilt. Når oppgaven var ferdigstilt, slettet vi derfor alle lydopptakene og dokumentene hvor vi hadde transkribert lydopptakene. Vi har også fokusert på å ikke ta sitater ut av kontekst.

Både i informasjonsskrivet og i starten av intervjuet informerte vi deltakerne om at de kunne avstå fra å svare på spørsmål dersom de ønsket dette, og at de til enhver tid hadde mulighet til å trekke seg fra studien dersom det var ønskelig. Det var viktig for oss at intervjuobjektene ikke skulle føle press på å delta eller svare på alle spørsmålene.

Spørreundersøkelsen ble utformet slik at det ikke ville være mulig å identifisere deltakerne, og anonymiteten til respondentene ble på denne måten ivaretatt. Vi har forholdt oss til tallverdier, så det ble ikke problemer med å klare å tolke resultatene objektivt. Den ble publisert på en slik måte at en ikke skulle føle seg presset til å ta den dersom man ikke ønsket det.

Med bakgrunn i de ulike tiltakene vi har gjennomført og bevisstheten rundt ulike etiske utfordringer, anser vi at vår studie er i tråd med et høyt forskningsetisk nivå.

4. UTDYPNING OM AGGREGERINGSPLATTFORMENE

Før vi presenterer funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene, vil vi presentere ytterligere informasjon om de to markedsaggregeringsplattformene fra de to økosystemene vi har valgt å ha hovedfokus på i denne oppgaven; Foodora og Bookatable. Informasjonen om Foodora er i hovedsak funnet på hjemmesidene deres og gjennom intervjuer med restaurantene. Hovedtyngden av informasjonen om Bookatable stammer fra et intervju med Carolina Fihn, Account Manager i Bookatable.

4.1 FOODORA

4.1.1 HOVEDTJENESTE

Foodora startet i München i 2014 og har siden 2015 vært en del av Delivery Hero, verdens største matleveringsselskap (Foodora, 2018b). Foodora er en markedsaggregeringsplattform og leverandør av takeaway, og ble lansert i Oslo sommeren 2015. De tilbyr et bredt utvalg av mattyper og retter som kan bestilles via deres app eller hjemmeside. Det er restaurantene som lager og pakker maten, og kunden velger om den ønsker å hente maten selv i restauranten eller få den levert på døren av syklister fra Foodora. Muligheten til å hente maten i restauranten selv lanserte Foodora i februar 2017.

Hvilke restauranter man kan bestille fra avhenger av flere faktorer, og kunden får opp mulighetene sine ved å angi adressen man ønsker å få maten levert til. Leveringsradiusen overstiger som oftest ikke tre km for å forhindre for lange sykkeltureturer og kald mat. Dersom man ønsker levering, koster det mellom 39 og 59 kr avhengig av dag og tid. Henter man maten selv i restauranten, slipper man denne kostnaden. Foodora har et minimumsbeløp på 150 kr per bestilling.

Tiden det tar fra du legger inn en bestilling hos Foodora til du får maten levert på døren, ligger i gjennomsnitt på 30-35 minutter, men vil variere ut fra hvilken restaurant en har valgt og når på døgnet man legger inn bestillingen. Før bestillingen legges inn vil man få opp estimert leveringstid. Denne estimeringen baserer seg på historisk data og den aktuelle situasjonen (Foodora, 2018a).

Foodora selger seg gjerne inn til restaurantene med at de betaler plattformen 30% av salgsinntekten på salg som Foodora leverer. Fra intervjuene med restaurantkjeder har vi fått informasjon om at mange restauranter har forhandlet ned denne prosentatsen. Hvilken prosentandel Foodora tar på pick-up-salget er ukjent. På sine hjemmesider har Foodora en enkel illustrasjon som forklarer restaurantene hvordan prosessen med levering foregår (Foodora, 2018b). Dette er illustrert i figur 11.



FIGUR 11: RESTAURANTENES PROSESS I SAMARBEIDET MED FOODORA (FOODORA, 2018B)

4.1.2 ANDRE FORHOLD

Foodora sender ukentlig ut rapporter med sentrale nøkkeltall til sine samarbeidsrestauranter, for eksempel informasjon om antall bestillinger, forsinkelser, feil, gjennomsnittlig leveringstid og så videre (Foodora, 2018b). Restaurantene får også informasjon om hvor ofte og lenge de har hatt Foodora-systemet avslått. Dette er en mulighet restaurantene kan benytte seg av for eksempel hvis de opplever for stor pågang. Kundene som går inn på Foodora vil ikke få opp restauranter som har skrudd av systemet.

Kontrakten mellom Foodora og restaurantene er basert på en gjensidig oppsigelse med en oppsigelsestid på 14 dager, hvor man ikke behøver å oppgi noen årsak til oppsigelsen (Foodora, 2018c). Dette betyr at Foodora på kort varsel kan si opp den eksisterende kontrakten og tilby en ny kontrakt med endrede vilkår til samarbeidsrestaurantene. Da Foodora lanserte deres pick-up-tjeneste, at kunder kunne bestille mat gjennom Foodora og hente den selv, ble deltakerne på plattformen påtvunget å tilby dette. Dette betydde at deltakerne nå måtte betale en andel til Foodora uten at Foodora utførte leveranse av maten.

Foodora har opplevd en stor omsetningsvekst siden lanseringen i 2015. Fra driftsinntekter på litt over en million i 2015, økte denne posten til over 36 millioner i 2016. Driftsmarginen er imidlertid negativ, fra -334% i 2015 til -49% i 2016, basert på negative driftsresultater på henholdsvis -3,5 millioner og -17,8 millioner (purehelp.no, 2018). I august 2017 uttalte Carl Tengberg, Norges-sjef i Foodora, at et underskudd var etter planen og at *«det koster å vokse, men vi ser et stort potensiale og kommer til å fortsette å investere i samme takt»* (Nikolaisen, 2017). Han uttalte at målet ikke er å bli lønnsom enda, men å få til et best mulig tilbud. Foodora har et langsiktig fokus, og morselskapet sørger for at de *«har en stor kiste å ta av.»*

4.2 BOOKATABLE

4.2.1 HOVEDTJENESTE

Bookatable er en leverandør av et digitalt bordbestillingssystem og en markedsaggregeringsplattform for booking av bord på restaurant. Bordbestillingssystemet har vært tilgjengelig i Norge siden 2007, men markedsaggregeringsplattformen ble ikke lansert før i 2015. Bookatable eies av Michelin og har hovedkvarter i London, med et nordisk hovedkvarter i Stockholm. I Norge som helhet samarbeider Bookatable med omtrent 300 restauranter.

På deres nettside og app kan kundene gå inn og booke bord på et utvalg av restauranter. Her står det informasjon om de ulike restaurantene, og tilbakemeldinger og rangeringer som har blitt gitt av tidligere gjester. En kan søke seg frem til ønsket restaurant gjennom å velge ulike søkekriterier. Et av disse er «tilbud», da restaurantene kan velge å ha ulike tilbud for gjestene som booker gjennom nettsiden eller appen til Bookatable. Videre i oppgaven refereres det til både nettsiden og appen når vi snakker om å være representert på nettsiden til Bookatable.

I det digitale bordbestillingssystemet som Bookatable leverer, registreres alle bookinger som er gjort gjennom ulike medier i samme system som drop-in-gjestene. At alt havner i samme system sparer restaurantene for mye tid. De trenger ikke planlegge så mye, da systemet fører til at gjestene automatisk blir plassert på et bord. Dersom det er ønskelig har man likevel mulighet til å endre på bordplasseringer. For å benytte seg av Bookatable sitt bookingsystem betaler restaurantene en månedsavgift av ukjent størrelse. Gjennom intervjuene har restaurantkjedene uttalt at det er en selvfølge for dem å benytte seg av en ekstern leverandør av et slikt system og ikke utarbeide dette selv.

Restaurantene kan velge om de ønsker å være representert på nettsiden eller ikke. Dersom de er representert der betaler de 10 kr per gjest som booker lunch via nettsiden til Bookatable og 20 kr per gjest som booker middag. Prisen er altså ikke per booking, men per gjest. Det er ikke mulig for en restaurant å betale for god plassering på nettsiden til Bookatable. Hvor høyt opp du kommer på listen avhenger av aktivitet, anmeldelser og bookinger. Dersom man ønsker å anmelde en restaurant må man faktisk ha besøkt restauranten. Etter man har vært på restauranten får man en e-post med tilbud om gi en anmeldelse. På denne måten kan Bookatable sikre seg mot useriøse aktører som kommenterer, men som egentlig ikke har vært på restauranten.

Når en kunde booker bord online via Bookatable sitt system, velger den dato, tidspunkt og hvor mange gjester som kommer. I tillegg må man legge inn fornavn, etternavn, e-postadresse og telefonnummer. De kan også legge inn kommentarer, for eksempel om allergier. Når man bestiller bord må man krysse av for at restauranten kan spare på informasjon om deg som kunde. I tillegg til all informasjonen som kunden legger inn, kan også restaurantene selv legge inn informasjon om kundene, f.eks. hvis noen er stamkunder, eller om det er en kunde som alltid bestiller den samme drikken, eller om en gjest er spesielt høflig eller uforskammet.

4.2.2 TILLEGGSTJENESTER

Bookatable gjennomfører ulike markedsføringstjenester som restaurantene kan velge om de ønsker å delta på eller ikke. Dette er for å hjelpe restaurantene med å få flere gjester, da Bookatable tjener på hver gjest som bookes via deres nettside. Selskapet er svært opptatt av at samarbeidet med restaurantene skal være et vinn-vinn samarbeid. Ett av tilbudene er at restaurantene kan være med på kampanjer som Bookatable gjennomfører flere ganger i året, blant annet i perioder som karakteriseres som stille i restaurantmarkedet. Et eksempel på dette er restaurantfestivalen, hvor alle restaurantene som blir med har tilsvarende tilbud, for eksempel 2 retter for 250 kroner. Bookatable står da for markedsføring av kampanjen. Dersom en restaurant velger å delta på en kampanje, så tar Bookatable samme pris per gjest som til vanlig. Hvis man som gjest ønsker å benytte seg av en kampanje, er man nødt til å booke via nettsiden til Bookatable.

Et annet tilbud er «restauranttilbud», som Bookatable selv mener er deres sterkeste kort. Når kundenes e-postadresser blir lagt inn i restaurantenes bookingsystem i forbindelse med booking, får Bookatable også tilgang til disse. Bookatable samler alle slike e-postadresser innhentet av sine samarbeidsrestauranter i en felles database. Det er denne kundedatabasen restaurantene får tilgang til dersom de er med på restauranttilbudene til Bookatable. Restaurantene utformer et tilbud med meny og litt annen informasjon som Bookatable sender ut til kundene i databasen, og så kan de booke direkte fra e-posten eller via Bookatable sine nettsider. For kunder som benytter seg av restauranttilbud, tar Bookatable en prosentsats av menyprisen i stedet for et fast beløp per gjest. Hvor stor denne prosentsatsen er fikk vi ikke oppgitt, men vi ble fortalt at den kunne variere. Restauranttilbud gir potensielt restaurantene nye navn i deres egen database som de senere kan kontakte selv, kostnadsfritt.

Når en kunde har booket et bord, kan den få påminnelse om dette både på telefon og på e-post. Dersom restaurantene velger å benytte seg av sms-tjenesten, er dette en kostnad som kommer i tillegg til den faste månedsprisen restauranten betaler til Bookatable.

4.2.3 ANDRE FORHOLD

Bookatable får mye statistikk om restaurantene som de analyserer og videreformidler i form av månedlige rapporter som sendes til restaurantene på e-post. Statistikken forteller blant annet hvor lang tid i forveien kunder booker, hvilken dag de booker, og når på døgnet bookingen skjer. Bookatable vet også når på dagen restaurantene har mest gjester, og kan hjelpe restaurantene med å øke etterspørselen på tidspunktene som er mindre travle. Bookatable skal ha kontakt med restaurantene minst en gang i kvartalet, men har gjerne månedlige møter med mange av restaurantene. På møtene med restaurantene snakker de mest om markedsføring og går gjennom noe av statistikken for den enkelte restaurant.

Bookatable opplever at mye av informasjonen de kommer med er informasjon som restaurantene ikke hadde fra før og at det meste av statistikken de kommer med er ny. Mange av restaurantene er gjerne veldig god på mat, vin og kundebehandling, men ikke så god når det kommer til data og analyser. Restaurantbransjen ligger, ifølge representanten fra Bookatable, litt etter andre bransjer når det kommer til teknologi.

Det som nå offisielt heter Bookatable by Michelin har eksistert i mange år, men har hatt forskjellige eiere og navn. Dagens selskap ble stiftet i November 2014 og vi har derfor bare klart å oppdrive regnskapstall for 2015 og 2016. Ifølge tall fra Proff (2018) har selskapet meget god likviditet, lønnsomhet og soliditet. Driftsinntektene økte fra 5,9 millioner i 2015 til 8,5 millioner i 2016. Økningen i driftsresultat var ikke like stor, men økte fra 3,3 millioner til 3,6 millioner. I 2016 var driftsmarginen på 42,4% som kan karakteriseres som svært høy sammenlignet med driftsmarginene i restaurantbransjen i Oslo som ble presentert i litteraturdelen.

Selv om det finnes konkurrenter til Bookatable, er de ikke så store, og det er foreløpig ingen andre som har det samme tilbudet til restaurantene. Mange av konkurrentene leverer et digitalt bookingsystem, men tilbyr ikke den samme markedsføringstjenesten i form av nettside og promotering. Foreløpig gjør dette at Bookatable befinner seg i en fordelaktig posisjon i markedet.

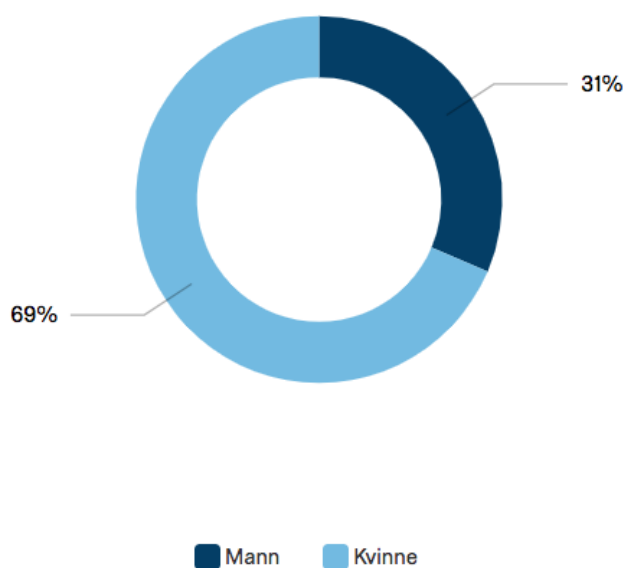
5. PRESENTASJON AV FUNN

I det følgende skal vi presentere våre funn fra spørreundersøkelsen vi har distribuert til privatpersoner bosatt i Oslo, og fra dybdeintervjuene med de syv ulike restaurantkjedene. Informasjon fra både konsumenter og produsenter i restaurantbransjen skal sikre at vi får et godt bilde av hvordan aggregeringsplattformene Foodora og Bookatable påvirker bransjen. Vi har også valgt å undersøke hvordan sosiale plattformer som Facebook og Instagram, og informasjonsaggregeringsplattformen TripAdvisor påvirker markedet.

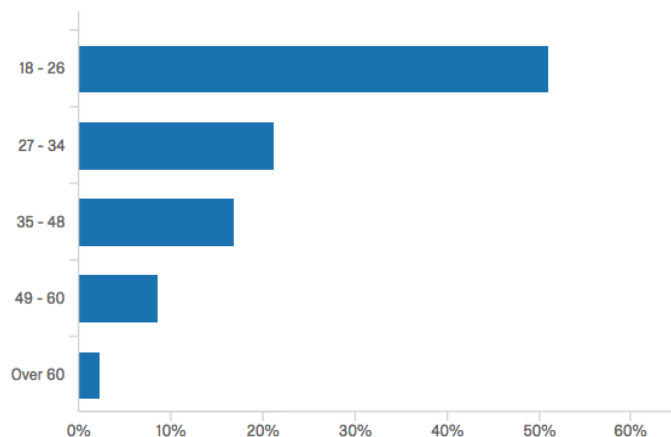
5.1 RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSE

Som nevnt har vi i spørreundersøkelsen data fra 315 respondenter som er bosatt i Oslo, og i det følgende vil vi presentere hovedfunnene fra denne. Vi vil gå inn på forskjeller mellom kjønn eller alderssegmenter i de tilfellene hvor vi har oppdaget interessante forskjeller.

Figur 12 illustrerer fordelingen mellom kjønn i datasettet vårt, som viser at det er 69% kvinner som har fullført undersøkelsen. Videre viser figur 13 en oversikt over aldersfordelingen i utvalget, hvor vi kan se at 51% av respondentene tilhører aldersgruppen 18 – 26 år.



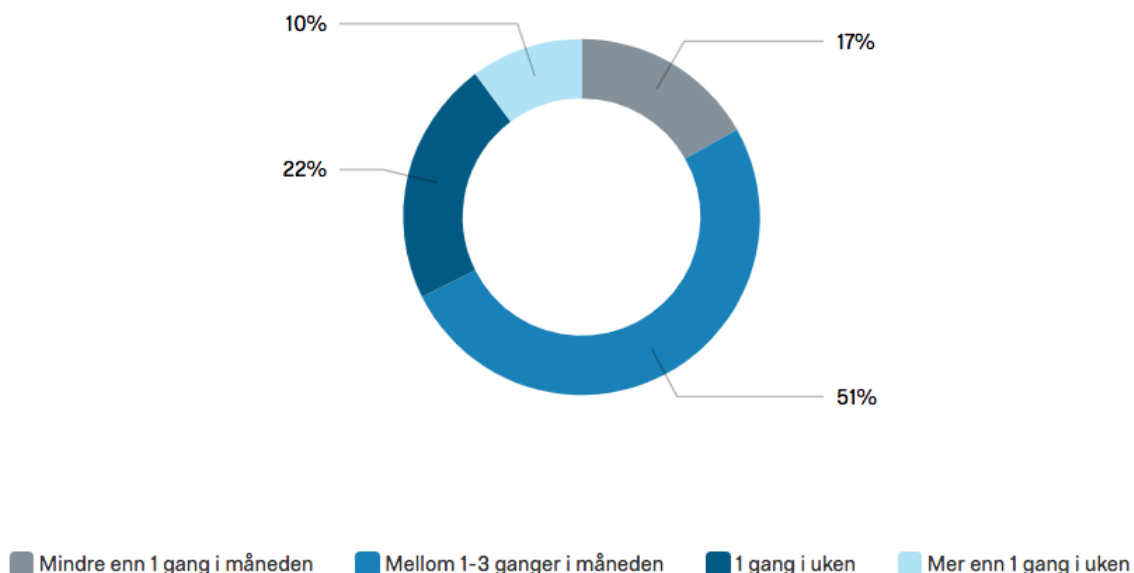
FIGUR 12: ALDERSFORDELING



FIGUR 13: KJØNNSFORDELING

5.1.1 RESTAURANTVANER

Figur 14 illustrerer hvor ofte respondentene har oppgitt at de spiser lunch eller middag på restaurant, kafé eller gatekjøkken i Oslo. Her ser vi at rundt halvparten har oppgitt at de går ut og spiser mellom 1-3 ganger i måneden. Det er vanligere å spise ute en gang i uken eller oftere, enn det er å spise ute under en gang i måneden. En kan derfor konkludere med at det er ganske vanlig å gå ut og spise i Oslo; det er en aktivitet som for ganske mange skjer nesten hver uke.

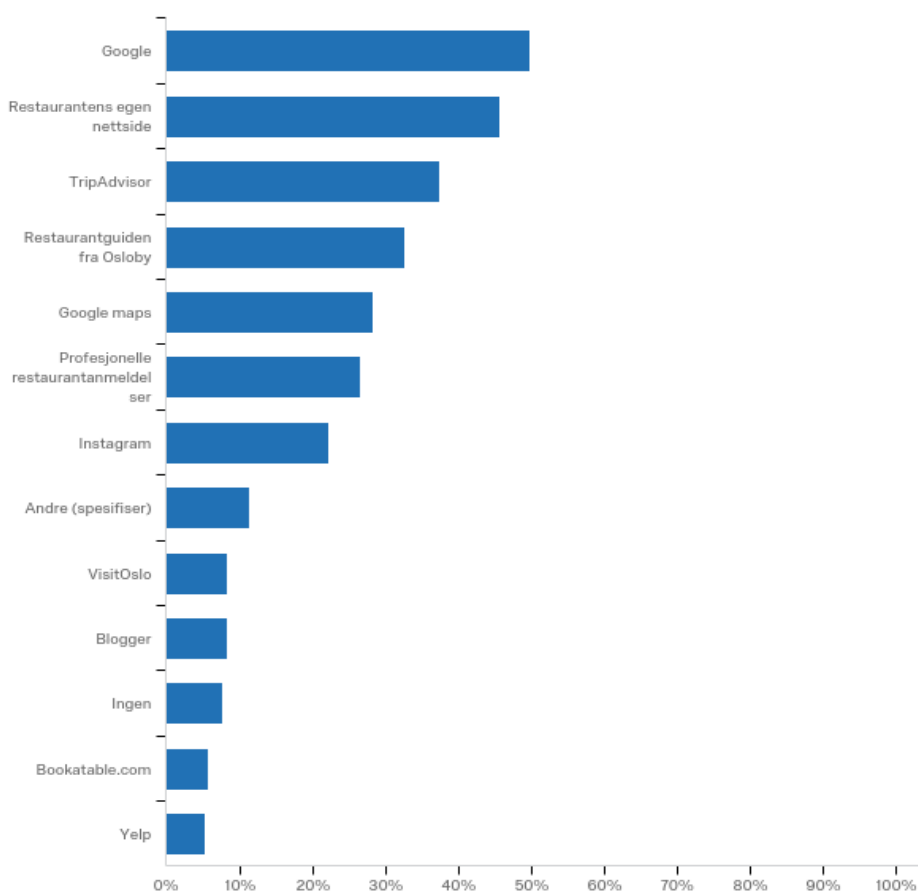


FIGUR 14: OVERSIKT OVER RESTAURANTVANER

52% av respondentene oppga at antall restaurantbesøk har økt de siste årene, mot bare 18% som oppga at antallet har blitt redusert. Totalt sett har det dermed vært en trend at man går mer

ut og spiser i Oslo. 40% oppga at de forventer å gå mer ut og spise i Oslo i løpet av de neste årene sammenlignet med i dag, mot bare 8% som forventer de vil gå mindre ut og spise. Vi vil dermed forvente en økning i etterspørsel også i fremtiden.

Videre har vi spurt respondentene om hvilke medier de benytter seg av for å bestemme seg for hvor de vil spise i Oslo, hvor de skulle huke av på alle mediene de benytter. Prosentandelene som oppgis er dermed hvor mange av respondentene som har huket av på det enkelte alternativ. Dette er illustrert i figur 15. De tre største mediene er Google (50%), restaurantens egen nettside (46%) og TripAdvisor (37%). Da 28% har oppgitt at de benytter seg av Google Maps, ser vi at Google totalt sett er en svært betydelig aktør i markedet. Når det kommer til de som har oppgitt at de benytter seg av Google, vet vi ikke om de har benyttet seg av Googles oversikt over restauranter med rangeringer og kommentarer, eller om de har brukt Google som et mellomledd for eksempel for å bli dirigert videre til restaurantens nettside.



FIGUR 15: OVERSIKT OVER DIGITALE MEDIER FOR RESTAURANTVALG

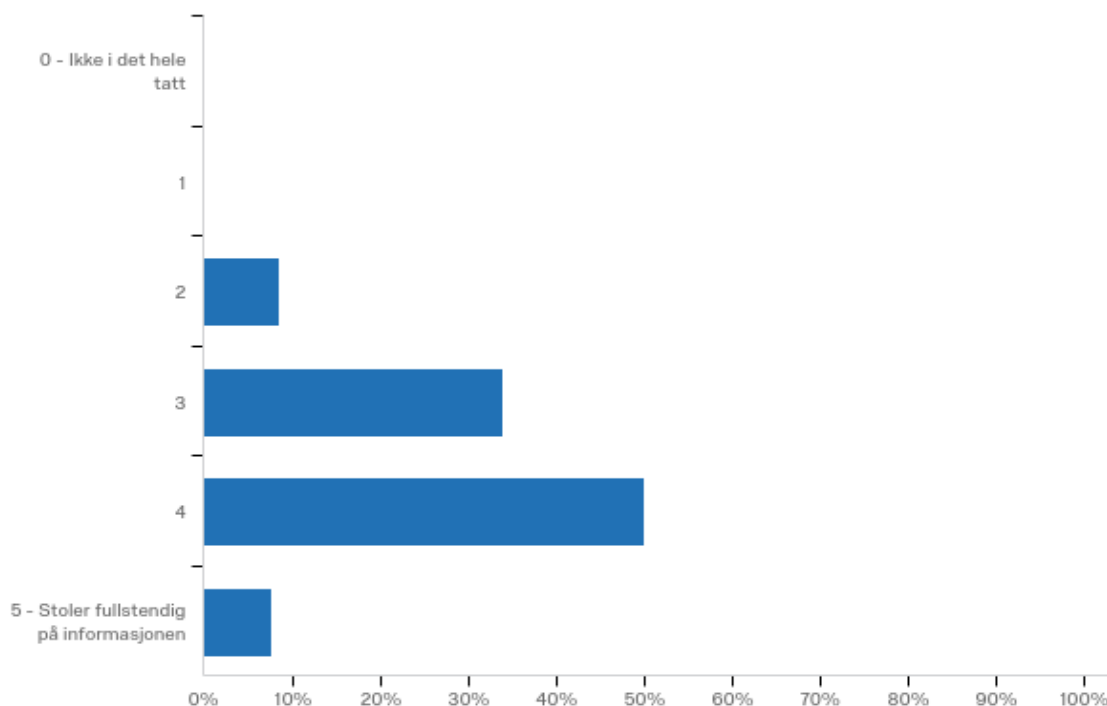
Vi ser at det var svært få som oppga at de bruker Bookatable for å velge restaurant i Oslo, bare 6% har huket av på dette alternativet. Det ser altså ut til at Oslos lokalbefolkning i svært liten

grad benytter seg av Bookatable som en markedsaggregeringsplattform av restauranter. Det er også svært få som benytter seg av Yelp, kun 5%. Yelp er dermed ikke en informasjonsaggregeringsplattform som har fått fotfeste hos respondentene.

Vi har funnet at det er noen forskjeller mellom kjønnene når det kommer til hvilke medier de benytter seg av for å velge restaurant. Til tross for at begge kjønn benytter seg i størst grad av de tre samme mediene, har disse ulik rangering. For kvinnene er rangeringen: 1. Restaurantens egen nettside (50%), 2. Google (48%), 3. TripAdvisor (37%). For mennene er rangeringen: 1. Google (55%), 2. TripAdvisor (39%) 3. Restaurantens egen nettside (35%).

Videre viste spørreundersøkelsen at 22% oppga at de benytter seg av Instagram. Som nevnt har vi sett at det har vært en trend i utlandet å benytte seg av denne sosiale plattformen for å nærmere undersøke restauranter man vurderer å spise på. Ettersom vi var interessert i å finne ut om dette var en trend også i Norge, la vi inn et ekstra spørsmål som lød: «Bruker du Instagram til å undersøke restauranten du vurderer å spise på, for eksempel for å sjekke ut mat og lokale?» Her svarte hele 34% at de i større eller mindre grad gjorde dette, hvor de fleste (25%) svarte at de gjorde dette «av og til.» Det ser altså ut til at å benytte seg av Instagram i forbindelse med valg av restaurant heller ikke er uvanlig i Norge. Her har vi funnet en liten forskjell på kjønnene, hvor 23% av mennene oppgir at de benytter seg av Instagram i større eller mindre grad, mot 39% av kvinnene. Dette virker rimelig da det er flere kvinner enn menn som bruker Instagram på generell basis (Ipsos, 2017). Vi fant også at det særlig er de yngre aldersgruppene som benytter seg av Instagram. I aldersgruppene mellom 18 og 35 år er prosentandelen på rundt 42%. Dette virker også rimelig da det på generell basis gjerne er unge som i størst grad bruker Instagram.

I arbeidet med litteraturstudien fant vi flere artikler som omhandlet hvor enkelt det er å manipulere TripAdvisor og hvordan det er mulig å kjøpe seg gode anmeldelser. Vi ønsket derfor å kartlegge om dette var noe som påvirket respondentene, og stilte spørsmålet «I hvor stor grad stoler du på informasjonen på TripAdvisor?» Resultatet er illustrert i figur 16. På en skala fra 0-5 hvor 0 var «ikke i det hele tatt» og 5 var «stoler fullstendig på informasjonen», var det ingen av respondentene som svarte 0 eller 1, og hele 54% svarte enten 3 eller 4. Dette viser at respondentene i liten grad tenker over at mye av informasjonen de finner på TripAdvisor kan være falsk, noe som underbygger påstanden til Gavilan et al. (2017) om at konsumenter i stor grad stoler på informasjonen de finner på slike plattformer.

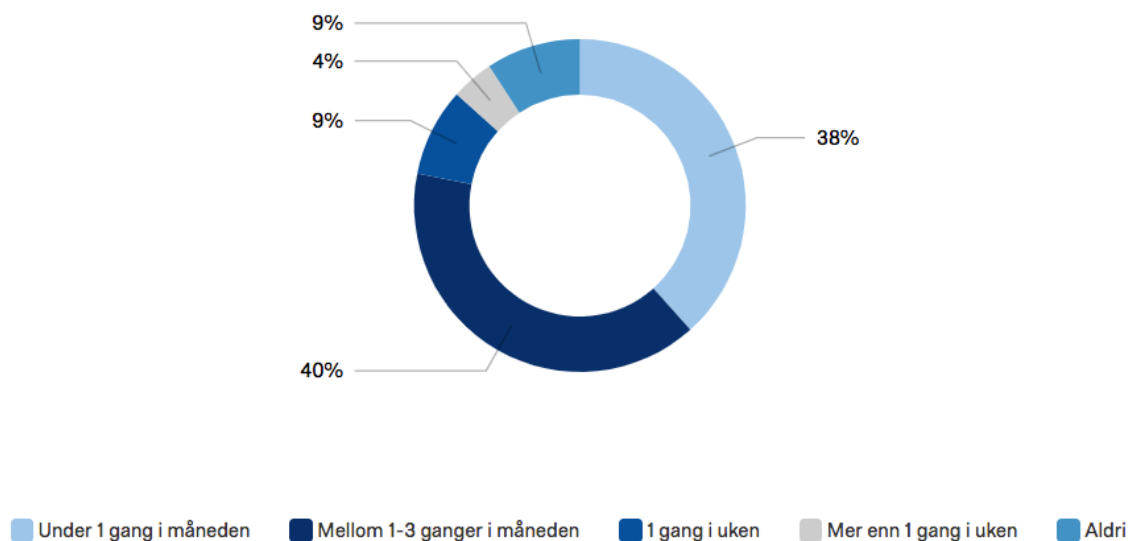


FIGUR 16: TILLIT TIL INFORMASJONEN PÅ TRIPADVISOR

Videre var vi interessert i å undersøke i hvor stor grad respondentene benyttet markedsaggregeringsplattformer og i hvor stor grad de kontaktet restauranten direkte når de skulle booke bord. Respondentene skulle på en skala fra 0-5, hvor 0 var «aldri» og 5 var «alltid», rangere hvor ofte de benyttet seg av direkte kontakt med restauranten, da enten via telefon eller nettside, eller hvor ofte de benyttet seg av de to aggregeringsplattformene for bordbooking vi presenterte i litteraturdelen.

Vi fant at respondentene i liten grad benytter seg av aggregeringsplattformene. 78% svarte at de aldri benytter seg av Bookatable, og 90% svarte at de aldri benytter seg av DinnerBooking. Når det kom til å ringe direkte til restauranten, lå 46% av respondentenes svar innenfor intervallet 3-5. Av de som svarte på om de brukte restaurantens egen nettside, lå hele 76% innenfor dette intervallet. Vi fant altså at direkte kontakt med restauranten er mye mer utbredt enn å benytte markedsaggregeringsplattformer, og at det kan virke som at respondentene foretrekker å gjøre bookingen digitalt fremfor å ringe direkte til restauranten.

5.1.2 TAKEAWAY



FIGUR 17: OVERSIKT OVER TAKEAWAY-VANER

Av figur 17 ser vi at hele 78% oppga at de enten bestiller takeaway en til tre ganger i måneden eller under en gang i måneden. Det var omtrent like mange som svarte disse to alternativene. Til sammen svarte 13% at de benytter seg av takeaway en gang i måneden eller mer, sammenlignet med 9% som oppga at de aldri benytter seg av takeaway. Vi ser dermed at bruken av takeaway er relativt utbredt, men at det er en tjeneste som ikke brukes veldig hyppig, i snitt rundt en gang i måneden. Hvis vi sammenligner dette med respondentenes restaurantvaner, så ser vi at de går oftere ut og spiser enn de benytter seg av takeaway. Dette er ikke et overraskende funn, da tilbudet av takeaway er mye lavere sammenlignet med mulighetene for å gå ut og spise.

Vi fant lignende trender for de fleste alderssegmentene, men gruppen 35-48 år skiller seg noe ut, da det ikke var noen i dette segmentet som svarte at de benytter seg av takeaway oftere enn en til tre ganger i måneden. For de andre alderssegmentene ligger summen av «1 gang i uken» og «mer enn 1 gang i uken» på mellom 11 og 16%. Vi fant altså at aldersgruppen 35-48 skiller seg ut som en gruppe som benytter takeaway mer sjeldent enn de andre alderssegmentene, og at fordelingen innenfor de andre alderssegmentene er relativt lik. Dette er kanskje ikke så overraskende, da dette er en aldersgruppe hvor mange bor med sine barn, og det kan oppleves som dyrt og unødvendig å bestille takeaway til en hel familie i stedet for å lage middag selv.

Da vi kartla hvilke aktører respondentene benytter seg av for å bestille takeaway, skulle respondentene huke av på alle de har benyttet seg av. Prosentandelene som oppgis er dermed hvor mange av respondentene som har huket av på det enkelte alternativ. 65% svarte at de benytter seg av restaurantens egen nettside, 37% svarte at de benytter seg av Foodora, mens 23% svarte at de benytter seg av Just Eat. Kun 1% oppga at de benytter seg av Ebby og 3% at de benytter seg av Roomservice, som viser at disse plattformene er veldig små i Oslo. Tallene bekrefter vår oppfatning av at Foodora er den største av markedsaggregeringsplattformene for takeaway i Oslo.

På dette spørsmålet fant vi en tydelig forskjell mellom de ulike aldersgruppene. I aldersgruppen 18-26 svarte 52% at de benytter seg av Foodora, mens 53% svarte at de benytter seg av restaurantens egen nettside. I de andre aldersgruppene svarte en mye høyere prosentandel at de benytter seg av restaurantens egen nettside, enn at de benytter seg av Foodora eller Just Eat. I aldersgruppen 49-60 svarte hele 96% at de benytter seg av restaurantens egen hjemmeside, mens det ikke var noen som svarte at de benytter seg av Foodora. Bruken av Foodora varierer altså veldig med alderen; det er de yngre aldersgruppene som i størst grad benytter seg av denne plattformen.

Når det kommer til takeaway-vaner, svarte 37% av respondentene at deres bruk av takeaway har økt de siste årene, mot 14% som svarte at den har blitt redusert. Dette viser at etterspørselen etter takeaway har økt de siste årene. Når vi spør om hvorfor bruken har økt, er de mest vanlige forklaringen at respondentene har fått bedre økonomi, at tilbudet har blitt bedre både med tanke på tilgjengelighet og utvalg av mat, at de spiser mye overtidsmat på jobb og at de har en travel hverdag hvor det å bestille takeaway gjør at de kan få seg middag raskt og enkelt. De som svarte at de benytter seg mindre av takeaway nå sammenlignet med tidligere, oppgir blant annet at de foretrekker å lage maten selv eller at det er dyrt.

Hele 35% forventer at bruken av takeaway vil øke i årene fremover. Dersom vi ser nærmere på respondentene som oppga at deres bruk av takeaway-tjenester hadde økt de siste årene, oppgir 62% av disse at de forventer at deres kjøp av takeaway vil øke også i fremtiden. Hvor mange av respondentene som forventer en nedgang er usikkert. Som nevnt tidligere var det bare 14% som oppga at deres takeaway-bruk hadde blitt redusert de siste årene. Dersom vi legger til grunn at det også vil være få som vil redusere sin bruk av takeaway fremover, vil vi forvente en økning i etterspørsel etter takeaway også fremover.

Vi avsluttet takeaway-kategorien med å undersøke om takeaway-muligheter hadde noen påvirkning på respondentenes restaurantbesøk. Her kom det frem at 51% av respondentene noen ganger benytter seg av takeaway fremfor å gå ut og spise, mens 44% svarte at de ikke gjør det. Restaurantbransjen blir altså i stor grad blir påvirket av konsumentenes muligheter til å bestille takeaway; takeaway blir vurdert som et substitutt til å gå ut på restaurant. Overordnet kan man derfor si at markedet for takeaway konkurrerer med markedet for restaurantbesøk.

For å få en indikasjon på om muligheten for takeaway vil kannibalisere restaurantsalget ved hver enkelt restaurant, spurte vi om respondenten ville gått mindre ut og spist på sin favorittrestaurant dersom den hadde tilbudt takeaway. Her svarte 45% at de ikke ville besøkt restauranten sjeldnere, noe som kan komme av at mange ser på det å tilbringe tid i restaurantlokalet som en viktig del av matopplevelsen. Hele 24% var usikre på hva de ville gjort. Dette kan komme av at vi spør om en hypotetisk situasjon som kan være vanskelig å ha en mening om før den inntreffer. 31% svarte at de ville besøkt restauranten sjeldnere og heller bestilt maten hjem dersom deres favorittrestaurant startet å tilby takeaway. Dette tyder på at dersom en restaurant starter med takeaway, for eksempel gjennom Foodora, vil restaurantsalget kunne bli kannibalisert ved at kundene heller ønsker å få maten levert hjem.

5.2 RESULTATER FRA DYBDEINTERVJUER

Vi har delt presentasjonen av resultatene fra dybdeintervjuene inn i tre hovedkategorier: markedsaggregeringsplattform for takeaway, markedsaggregeringsplattform for bordbestilling og informasjonsaggregerings- og sosiale plattformer. De tre kategoriene er illustrert i figur 18.



FIGUR 18: OVERSIKT OVER KATEGORIER I DYBDEINTERVJUENE

5.2.1 MARKEDSAGGREGERINGSPLATTFORM FOR TAKEAWAY: FOODORA

Tre av restaurantkjedene vi intervjuet har et forretningsforhold til Foodora, og disse er heretter i dette delkapittelet betegnet som samarbeidskjedene. I det følgende vil vi i hovedsak presentere resultater fra disse dybdeintervjuene. Også tre kjeder som ikke har et forretningsforhold til Foodora har svart på spørsmål rundt takeaway-markedet, som også presenteres her. Til sammen har vi intervjuet seks representanter.

Vi var interessert i å undersøke årsaken til hvorfor tre av restaurantkjedene hadde valgt å ikke samarbeide med Foodora, da et samarbeid ville ha åpnet et nytt marked for dem. Vi hadde en hypotese om at valget var gjort basert på refleksjoner rundt Foodora som aktør og en avveining av negative og positive aspekter. Det viste seg imidlertid at restaurantkjedene hadde valgt å avstå fra et samarbeid enten fordi de ikke hadde kapasitet til det, eller at de hadde en meny som ikke var kompatibel med en slik form for levering.

Før vi presenterer ulike muligheter og konsekvenser restaurantene mener oppstår som følge av å samarbeide med Foodora, vil vi presentere hvordan det forretningsmessige samarbeidet foregår.

FORRETNINGSFORHOLD

Representanten for en av samarbeidskjedene fortalte at vedkommende har sittet i møte med Foodora to eller tre ganger i løpet av de to siste månedene. I møtene med salgsrepresentanter fra Foodora får representanten blant annet informasjon om hvordan salget av deres ulike produkter utvikler seg. Informasjonen oppleves som nyttig og Foodora oppleves som en aktør som ønsker å hjelpe restauranten.

Videre forteller intervjuobjektet at det er opp til hver enkelt restaurant hvor tett de ønsker å samarbeide. Om man ønsker å bare la samarbeidet «tikke og gå» av seg selv uten å møtes noe særlig, er dette også mulig, det er opp til restauranten å bestemme. Denne formen for samarbeid er mer beskrivende for forholdet mellom Foodora og de to andre samarbeidskjedene. «*Vi hadde en god del kommunikasjon med Foodora i begynnelsen i forhold til oppsett og sånt, og nå har vi kommunikasjon med de når det eventuelt er noe feil, eller vi ser at det har kommet en klage fra kundene*» uttalte en av disse representantene. Det ser altså ikke ut til at de i like stor grad ser på Foodora som en aktiv samarbeidspartner.

En av representantene opplever at det er et problem at Foodora er sentralstyrt, hvor store deler av avgjørelsene tas i Berlin. Det oppleves at de intervjuobjektet har kontakt med er hyggelige, men at det tar for lang tid før e-post besvares og så videre. Systemet er tungvint, hvor det for eksempel tar lang tid å gjøre endringer på menyen. Dette reduserer restaurantens mulighet til å holde en høy endringstakt, og kan være et problem dersom det for eksempel er feil som skal rettes opp. De to andre restaurantkjedene som samarbeider med Foodora har imidlertid ikke nevnt dette som en utfordring ved samarbeidet, og en fortalte at de endrer menyen deres selv. Dette momentet er dermed usikkert.

TILGANG TIL ET NYTT MARKED

Restaurantkjedene opplever at de gjennom Foodora får tilgang til et nytt marked. En av representantene uttalte: «*Vi så jo at det er et marked som vi ikke klarte å dekke (..). Folk er late, de har lyst til å få maten levert på døren, og jeg skjønner jo det er en bekvemhetsfaktor.*» En annen uttalte at «*De som sitter og bestiller mat på Foodora, de skulle ikke gå på restaurant den dagen, de har bestemt seg, de skal sitte hjemme.*» Samarbeidskjedene opplever at Foodora gjør det mulig for de å dekke en etterspørsel de ikke hadde klart å dekke uten en mellomaktør. Restaurantene opplever at et samarbeid gjør det mulig for dem å nå ut til et nytt marked, da de opplever at etterspørselen etter mat levert på døren kommer i tillegg til etterspørselen etter tradisjonelle restauranttjenester. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at både markedet for å gå ut og spise og markedet for takeaway har vært økende, men at kundene til en viss grad benytter seg av takeaway i stedet for å gå ut og spise. Etterspørselen etter mat levert på døren påvirker derfor i noen grad etterspørselen etter tradisjonelle restauranttjenester.

På spørsmål om de har vurdert å tilby egen leveringstjeneste svarte en av representantene: «*Vi har lekt mye med tanken, det som er så vanskelig er å planlegge for behovet, og jeg tror dessverre at kostnaden ved å ha en person på jobb hele tiden til å kunne gjøre det, er større enn kostnaden ved å bruke Foodora.*» Alle samarbeidskjedene uttalte at de ikke vurderte å starte egen leveringstjeneste, da dette ikke var noe de hadde mulighet til. Ved å benytte seg av Foodora, blir det altså mulig for restauranter å nå ut til et marked de ikke kunne klart å nå ut til selv.

To av de tre representantene oppgir at på enkelte av restaurantene deres utgjør salget gjennom Foodora opp mot 25% av totalt salg. Den siste har ikke eksakte tall, men gjetter at av totalt salg går omtrent 10% gjennom Foodora. Restaurantene opplever altså økt salg og omsetning som følge av samarbeidet, og for to av tre kan salget gjennom Foodora karakteriseres som en betydelig andel av det totale salget.

ØKT ETTERSPORSEL ETTER TRADISJONELLE RESTAURANTTJENESTER

To av de tre samarbeidsskjedene mener at et samarbeid med Foodora øker synligheten til restauranten og at det potensielt kan bringe inn nye kunder også i den fysiske restauranten. Den ene selger et nisjeprodukt og mener at ettersom det ikke er mange som tilbyr tilsvarende mat, er det en stor fordel at flere får oppleve det. *«Jeg tror at når du får oppleve kvalitetsproduktet, som blir levert hjem til folk, så tenker de oi, dette var godt.»* Håpet er at folk som smaker maten din gjennom Foodora vil bli kunder også i restauranten. Den andre legger vekt på at dette er viktig i et marked hvor merkevarenavnet ikke står sterkt. Ved å bli med på Foodora får man mulighet til å få ut produktene og markedsføre for restauranten sin i et nytt marked, og på den måten styrke merkevaren:

«Foodora er en markedsføringskanal. I marked x vet ingen hvem vi er foreløpig, og vi vurderer å starte med Foodora der kun for å bli bedre kjent. I Oslo har vi definert at vi har bygget opp et sterkt brand og jeg tror ikke at flere mennesker kommer inn i våre restauranter på grunn av Foodora i dag. På et mindre etablert marked hvor mange bruker Foodora så tror jeg det har positiv effekt.»

En av restaurantene som ikke samarbeider med Foodora nevnte også at et positivt aspekt ved et hypotetisk samarbeid hadde vært å «spre ordet» ved nyoppstartede restauranter. En annen mente også at kunder, gjennom å oppleve deres produkt via Foodora, kunne ha blitt nye restaurantgjester. Totalt sett ser vi at fire av seks restauranter peker på at et samarbeid med Foodora vil kunne gi nye restaurantgjester, enten i forbindelse med etablering i et nytt geografisk marked eller på generell basis.

Som nevnt peker Hirschberg et al. (2016) på at kannibalisering av de tradisjonelle restauranttjenestene er en mulig negativ konsekvens av å bli med på en takeaway-plattform. Det er imidlertid bare en av de tre samarbeidsrestaurantene som ser for seg at de økte takeaway-mulighetene vil føre til at færre vil velge å fysisk komme innom restaurantene.

Spørreundersøkelsen viste at 51% oppgir at de i dag noen ganger velger å bestille takeaway istedenfor å gå ut og spise. 31% oppgir at dersom deres favorittrestaurant hadde startet med takeaway, så ville de oppsøkt den fysiske restauranten sjeldnere. Dette underbygger at takeaway-mulighetene til en viss grad vil kunne kannibalisere restaurantsalget. På den andre siden oppgir 40% at de vil gå mer ut og spise i fremtiden, mot 8% som mener de vil gå sjeldnere ut. Dermed ser det ikke ut til at etterspørselen etter restaurantbesøk i hovedstaden vil reduseres absolutt sett, til tross for at takeaway-mulighetene øker.

HØYERE RESSURSUTNYTTELSE

To av tre samarbeidskjeder oppgir at den største påvirkningen på den daglige driften er at det er et høyere trykk og bedre ressursutnyttelse i restauranten. De oppgir at de ikke har ansatt noen flere eller økt kapasiteten på andre måter, men kun får høyere inntjening på ressursene de allerede benytter til restaurantsalg. Den siste av representantene har ikke opplevd samarbeidet helt på denne måten:

«Foodora selger jo seg inn blankt med at det kun er mersalg på hva du ellers ville fått. Jeg er ikke enig i at det er så enkelt. Når du når et visst volum på Foodora, så må du ha flere mennesker på jobb til å preppe maten og til å lage maten. Det er ikke så enkelt at du bare lager en ekstra salat. Vi trenger en ekstra ansatt nesten hver dag for å håndtere salget gjennom Foodora.»

Selv om vedkommende poengterer at de trenger en ekstra ansatt nesten hver dag, presiserer intervjuobjektet at heller ikke deres kjede har økt antall ansatte som følge av samarbeidet med Foodora. De har derimot måttet endre på vaktene og hvor mange timer som inngår i de ulike skiftene. De utnytter dermed de ressursene de har litt annerledes enn det de hadde gjort dersom de ikke samarbeidet med Foodora. Representanten poengterer videre at et positivt element ved takeaway er at salg gjennom Foodora forenkler driften, da en takeaway-bestilling fra nettet er enklere og mer effektiv å håndtere enn en kunde i restauranten.

Alle restaurantkjedene har opplevd økt etterspørsel som følge av samarbeidet med Foodora, og nevner at dette øker ressursutnyttelsen deres. De uttaler at det er kundene i restauranten som er deres hovedprioritet. Dersom de opplever sprengt kapasitet, kan de risikere at de må «skru av» kundenes mulighet til å bestille takeaway, ved å gjøre seg utilgjengelig på Foodora. Dersom kjedene opplever denne situasjonen ofte, kan dette skape et negativt inntrykk, da de ikke lenger

er tilgjengelig for takeaway-bestilling. To av tre samarbeidskjeder opplyser om at dette foreløpig ikke har vært et stort problem. Det tredje intervjuobjektet problematiserte litt rundt dette elementet. Intervjuobjektet uttalte også at de ikke kom til å øke antall ansatte eller fysiske investeringer i takt med økt etterspørsel gjennom Foodora; de er kun interessert i økt ressursutnyttelse. Også en av restaurantene som ikke samarbeider med Foodora nevnte dette som et negativt element ved et hypotetisk samarbeid. Dersom en restaurant har mulighet til, og et ønske om å tilpasse ressursbruken ut fra etterspørselen, vil det derimot ikke være så stor fare for at man ofte har behov for å «skru av» Foodora.

HØYE PRISER, MEN ØKONOMISK GUNSTIG SAMARBEID

Representantene fra samarbeidskjedene har ikke lov til å oppgi hvor stor proSENTSATS Foodora tar av salget gjennom dem. Flere av restaurantene som har valgt å avstå fra et samarbeid med Foodora, har imidlertid nevnt at når de har blitt kontaktet av dem, har dette vært med et tilbud hvor Foodora tar 30% av salgsinntekten på salg via plattformen. Alle samarbeidskjedene nevner imidlertid at de gjennom forhandlinger har fått ned prisen relativt til hva Foodora tilbød i utgangspunktet. De oppgir at samarbeidet totalt sett oppleves som økonomisk gunstig, men to av tre er usikre på om de synes prisen de betaler er rettferdig. *«Jeg føler jo at de tar litt mer av kaka enn de burde, men sånn er det å være markedsledende»* uttalte en av representantene.

Den tredje representanten opplever prisen som rettferdig, og peker på at momssystemet i Norge gjør at prisen på salg gjennom Foodora ikke blir så høy som det ser ut som. Moms på restaurantmat er ifølge vedkommende 25%, mens takeaway har en moms på 15%, noe som forklarer hvorfor kjeder som McDonalds har høyere pris på maten dersom man ønsker å spise i restauranten fremfor å ta den med seg. Maten som selges gjennom Foodora, selges til sammen pris som om kundene hadde spist i restauranten, men restauranten betaler lavere moms. Før betaling til Foodora sitter restaurantene derfor i utgangspunktet igjen med en større fortjeneste ved dette salget enn ved restaurantsalg. Dersom Foodora eksempelvis tar 30% av restaurantenes salgspris, veies dette til en viss grad opp med at de betaler 10% lavere moms på dette salget enn ved vanlig restaurantsalg, slik at tapt inntekt i realiteten blir lavere enn 30%. Deler av prisen Foodora tar, mener vedkommende dermed at kan forsvares ved at de betaler lavere moms. Intervjuobjektet er usikker på om andre restauranter er klar over dette. Vi fikk dessverre ikke mulighet til å diskutere dette med de andre restaurantkjedene som samarbeider med Foodora.

Til tross for at prisen gjerne ikke er like høy som restaurantene tenker, kan man ikke motstride at restaurantbransjen er en bransje preget av små marginer. Intervjuobjektet poengterte videre at det er to store kostnadsdrivere i bransjen; varekostnad og personalkostnader. Representanten uttalte at: *«Du jobber stort sett mot at varekostnad skal være 30% av omsetning og personalkostnad 30% av omsetning. Hvis du da plutselig skal gi bort 30% til Foodora, da er det ikke så mye igjen altså.»* Foodora tar en ganske høy andel av restaurantens inntekt på takeaway-salget og selv om den for mange er lavere enn 30%, vil den være betydelig i en bransje med små marginer. Representanten for en av restaurantene som ikke samarbeider med Foodora uttalte at dersom det skal være lønnsomt for en restaurant å benytte seg av Foodora, må den ha høye marginer i utgangspunktet. I tillegg må den ha et høyt nok volum på Foodora dersom den skal tjene penger på det, og ikke minst ha en meny og profil som passer godt til denne typen takeaway-tjeneste.

Ingen av de tre representantene mener situasjonen vi har sett i hotellbransjen, hvor digitale mellomledd som Expedia og Hotels.com tar svært store andeler og svært store deler av bestillingene går gjennom slike plattformer, er sammenlignbar med restaurantbransjen. De ser altså ikke for seg at en lignende situasjon vil utspille seg der. To av representantene ser for seg at Foodora vil vokse seg større fremover. Den ene mener at, til tross for at Foodora vil vokse, vil de ikke øke prisen de tar fra restaurantene: *«Jeg tror at de tenker langsiktig og ikke at de skal skvise mest mulig penger ut av restaurantene, det tror jeg ikke, de ønsker sikkert å være her om 10 år.»*

ØKT USIKKERHET

Samarbeidet mellom Foodora og restaurantene kan argumenteres for å i stor grad være preget av usikkerhet. Kontraktene innebærer som nevnt en klausul om at avtalen kan sies opp på 14 dagers varsel, uten å måtte komme med en begrunnelse. Dette gir liten trygghet for restaurantene i forhold til hva fremtiden vil bringe, ettersom samarbeidet når som helst kan bli avsluttet. Det er imidlertid bare én av samarbeidsrestaurantene som problematiserer dette. Denne representanten føler på at det er en risiko at Foodora når som helst kan kansellere avtalen og begynne å forhandle om en ny pris. Foodora oppleves dermed som en samarbeidspartner som gir liten grad av trygghet. At det kun er denne restaurantkjeden som problematiserer rundt usikkerheten i avtalen er ikke overraskende, da det var den eneste av samarbeidskjedene som hadde tilpasset driften til økningen i etterspørsel som skyldes Foodora. Representanten peker

videre på at Foodora er harde forhandlere: *«Rocket Internet er eiere av Foodora, det er et oppkjøpsfond som i investeringsbransjen er kjent for å være blant de mest kyniske og brutale.»*

En av restaurantene som ikke samarbeider med Foodora fortalte at en venn i bransjen har fått kjenne på usikkerheten ved et samarbeid med Foodora. Vedkommende fortalte at denne restauranten først hadde forhandlet seg ned til en akseptabel prosent, samarbeidet med Foodora en periode og opplevd betydelig økning i omsetning. Deretter hadde Foodora plutselig kansellert avtalen og satt opp prosentsatsen for videre samarbeid. Hvis man i et slikt tilfelle for eksempel har ansatt en ekstra kokk på grunn av økt etterspørsel, kan det være svært kostbart å avslutte samarbeidet, samtidig som det kan være kostbart å fortsette med en høyere prosentsats, fortalte representanten. Vi ser altså at restaurantene har god grunn for å kjenne en usikkerhet rundt samarbeidet med Foodora.

Det samme intervjuobjektet forteller at Foodora har vært svært pågående for å få til et samarbeid med dem, og representanten er ikke fornøyd med deres fremgangsmetoder: *«Måten de tar kontakt med oss på er helt gangster-aktig. De truer oss og sånt, og det har de gjort i mange runder.»* Representanten forteller at Foodora kontaktet dem og fortalt at dersom de ikke ble med på et samarbeid, ville de miste en spesifikk kunde. Ettersom restauranten valgte å ikke inngå et samarbeid, endte de opp med å miste kunden. Dette viser at Foodora sin eksistens i markedet kan få konsekvenser også for de som velger å ikke inngå en forretningsforbindelse med dem. Disse kan føle usikkerhet rundt drift av egen takeaway, og oppleve risiko for at Foodora kan «stjele» kunder og dermed redusere størrelsen på restaurantens eksisterende takeaway-marked.

BEGRENSET KONTROLL OVER KVALITET

Alle samarbeidskjedene vurderte det som et negativt aspekt at man mister kontroll over kvaliteten på maten som blir levert til kundene, ettersom det er Foodora som tar seg av leveringen. En av restaurantene nevnte at dersom syklisten kommer for sent for å hente maten, blir den gjerne kald. Dette fører til klager fra kunder, og restauranten kan få skylden for noe som egentlig ikke er deres feil. Feil kan generelt både skyldes restaurant eller syklist. Dersom kunden opplever feil eller mangler og gir tilbakemelding om dette til Foodora, får restaurantene tilgang til disse. Dette gjør at restaurantene i det minste har oversikt over hvilke feil som blir gjort, og kan lære av feil som skyldes restauranten selv.

En av de tre representantene har opplevd saker hvor det har vært uklart hvem som sitter med ansvaret for kvaliteten på maten som kommer frem; Foodora eller restauranten selv. En annen av representantene har opplevd tilfeller hvor syklister ikke har gjennomført sine arbeidsoppgaver like tilfredsstillende: *«Vi har hatt episoder der syklister bare har gitt faen, bare kastet maten og gått, men i det store og det hele så føler jeg at det fungerer veldig bra.»* Syklister er ikke ansatte hos restaurantene, og de har dermed liten makt eller kontroll over deres handlinger. Dette kan potensielt skape problemer for restaurantene, men foreløpig er det ingen av kjedene som har opplevd dette som et stort problem.

KANNIBALISERING AV ANDRE TAKEAWAY-MULIGHETER

Dersom man inngår et samarbeid med Foodora, kan man som hovedregel ikke kan ha avtaler med andre takeaway-leverandører. Vi fikk derimot opplyst at en av restaurantkjedene hadde inngått en avtale med Foodora om at de bare bruker Foodora på noen av sine restauranter og kan benytte seg av andre leverandører på de andre lokasjonene. Denne kjeden vurderte det som et negativt aspekt at samarbeidet med Foodora kannibaliserte mulighetene deres til å selge gjennom andre leverandører som gjerne ikke tar like høye priser. Dette gjaldt spesielt levering til bedriftsmarkedet, hvor de tilbyr levering av lunsj og middag gjennom et budbilfirma eller leverer selv til fots dersom bedriftene er i nærheten. Dersom bedriftene velger å bestille gjennom Foodora fremfor å kontakte restauranten direkte, sitter restaurantene igjen med lavere marginer på salget. Ettersom Foodora også har hatt økende popularitet i bedriftsmarkedet, ville restauranten imidlertid ha tapt salg til dette markedet ved å ikke være representert på plattformen.

Samarbeidet med Foodora kan også kannibalisere salg av takeaway som kunder bestiller direkte fra restauranten og henter selv. En av representantene pekte på at dersom man vil ha takeaway, så ønsker man gjerne ikke å forlate hjemmet i det hele tatt, men å få maten levert. Dersom man starter å tilby takeaway med levering gjennom Foodora kan det føre til at kunder som tidligere hentet maten selv, nå heller benytter seg av tjenesten til Foodora. Et mer lønnsomt salg blir da kannibalisert av et salg hvor restaurantene sitter igjen med en lavere margin. Det er imidlertid ingen av restaurantene som har problematisert dette. Det kan også være tilfellet at kunder benytter seg av pick-up-tjenesten til Foodora hvor de fremdeles henter maten selv, men bestiller gjennom Foodora istedenfor fra restauranten direkte. Basert på intervjuene virker det

imidlertid som om denne pick-up-tjenesten foreløpig benyttes i liten grad, slik at heller ikke dette oppleves som et problem.

KONKURRANSEFORDEL OGSÅ I FREMTIDEN

De tre samarbeidskjedene oppgir alle at de ser for seg å fortsette samarbeidet i overskuelig fremtid. To av representantene peker imidlertid på at restauranten trolig vil bli mindre synlig på plattformen, ettersom de forventer at stadig flere vil samarbeide med Foodora. Den ene uttalte at:

«Det er vanskelig å være unik og du kan ikke lage en atmosfære, som er deler av det vi må skape for at folk skal ville komme inn i restaurantene våre. Da må du jo skille deg ut på produkt. Det er vanskeligere og vanskeligere fordi det blir flere og flere aktører. Per nå så har vel vi et ganske unikt produkt på Foodora, men vi forventer ikke at det er slik det forblir i fremtiden.»

De to restaurantkjedene oppgir at de foretrekker å være på Foodora og være mindre synlige, enn å ikke kunne nå ut til dette markedet i det hele tatt. To av de tre samarbeidsrestaurantene nevner at det vil være en konkurransefordel å være representert på Foodora fremover. Dette fordi det er mer beleilig for kundene å bestille gjennom én plattform med flere valgmuligheter istedenfor at hver restaurant har sin egen løsning. Dermed vil man gjennom Foodora kunne nå ut til en stor brukergruppe. Spørreundersøkelsen viser at 37% bruker Foodora når de bestiller takeaway i dag. Foodora har altså på kort tid oppnådd en betydelig markedsandel. I følge spørreundersøkelsen er etterspørselen etter takeaway økende, og det er dermed sannsynlig at det også blir flere kunder på Foodora fremover. Dette kan potensielt veie opp for at den enkelte restaurant blir mindre synlig på plattformen når at det kommer inn flere restauranter.

DELTE MENINGER OM FOODORA VIL FÅ ØKT KONKURRANSE

De ulike kjedene er uenige når det kommer til om Foodora vil få økt konkurranse eller ikke. «De kommer nok til å få noen konkurrenter. Det er noen som ser at det er penger i dette, og da kommer det alltid flere. Det er jeg ganske sikker på. Jeg vet at det har kommet noen andre på markedet i de andre byene» uttalte en av representantene. Flere av restaurantkjedene som har valgt å avstå fra samarbeid med Foodora mener også at det vil komme inn konkurrenter til Foodora i fremtiden.

«Foodora startet noe som egentlig ingen har startet før, og sannsynligvis kommer noen til å slenge seg på med noe tilsvarende. Flere vil ta en del av den kaken, og det er for såvidt bare bra, for Foodora har gjort mye bra, men de har en del ting de må gjøre bedre for at det skal bli perfekt.»

Dersom Foodora får økt konkurranse, vil det isolert sett føre til at pris og vilkår vil bli bedre for restaurantene i fremtiden.

En annen representant peker imidlertid på at Foodora foreløpig ikke går med overskudd, og ser ikke bort fra at Foodora selv kommer til å legge ned: *«Infrastrukturen de bygger opp og slik jeg har skjønnet det med kontraktene de har med sine syklistere, gjør at det er veldig enkelt å bare shutte ned hele greia og jeg tror at de kommer til å gjøre det hvis ikke de tjener penger i løpet av 24 måneder fra nå, det er min klare teori.»* Uavhengig av hva som skjer med Foodora fremover, mener representanten at det kan komme inn nye plattformer som tar små nisjer av markedet, og peker på Foodfarm, som i dag fokuserer på lunsjmarkedet for bedrifter. Utenom slike plattformer blir det ikke særlig konkurranse på privatmarkedet i Oslo de neste ti årene, uttalte representanten. En av kjedene som ikke samarbeider med Foodora mente at det ikke ville komme inn konkurrenter i markedet. Vedkommende poengterer at restaurantmarkedet som egner seg for den type takeaway som Foodora driver med ikke er stort nok til at mer enn én slik plattform kan overleve.

Vi ser altså at det er svært delte meninger rundt hvordan takeaway-markedet vil se ut i fremtiden med tanke på antall takeaway-plattformer. Dette vil ha implikasjoner for prisene plattformene tar og lønnsomheten til restaurantene. Uavhengig av om det kommer inn flere konkurrenter til Foodora eller ei, ser restaurantene for seg at prisen Foodora tar ikke vil øke i fremtiden.

5.2.2 MARKEDSAGGREGERINGSPLATTFORM FOR BORDBESTILLING: BOOKATABLE

Fem av restaurantkjedene vi intervjuet samarbeider med Bookatable, og i det følgende vil vi i hovedsak presentere resultater fra disse dybdeintervjuene. Før vi diskuterer hvilke muligheter og konsekvenser restaurantene ser ved å samarbeide med Bookatable, skal vi presentere

hvordan restaurantene opplever dem som bedrift og hvordan det forretningsmessige samarbeidet foregår.

FORRETNINGSFORHOLD

Hvordan restaurantene forholder seg til møter med Bookatable, varierer. En av representantene oppgir at de kan ha møter med dem dersom de ønsker, men ikke ser på dette som nødvendig, da de får all informasjonen de trenger gjennom e-post og annen kommunikasjon. En annen representant peker på at Bookatable er flinke til å følge opp, og hyggelige å ha kontakt med. Det er derimot ikke alle som er enige i dette. En av representantene forteller at Bookatable ikke er veldig tilgjengelige:

«Vi har jo noen kontaktpersoner her i Oslo, men de har ikke vært bare bare å få tak i, så jeg tror nok de har for mye på for få personer, dessverre. Oppfølgingen er ikke sånn helt på topp, det er den ikke. Når vi møtes så fungerer det absolutt veldig bra, men det er vi som må stå på for å møtes.»

Flere av representantene peker på at Bookatable er trege med å få gjennomført endringer restaurantkjedene etterspør, og kommer med ulike eksempler på endringer de har etterspurt opptil flere ganger. En av representantene uttalte at: *«Bookatable er ekstremt store, det er ikke så mange som klarer å konkurrere mot de. Det er jo litt av utfordringen også, det må være mange restauranter som ønsker samme endring for at de skal være villig til å utvikle det.»* I møte med en stor internasjonal plattform som det oppleves at ikke har noen likestilte konkurrenter i markedet, opplever restaurantene at de ikke har så mye de skulle sagt. Alt i alt virker representantene likevel å synes systemet og Bookatable sitt tilbud generelt fungerer bra.

BEGRENSET BRUK AV NETTSIDEN

Flere av intervjuobjektene oppgir at de antar at omtrent 70% av gjestene booker bord online, men at en veldig liten andel av disse skjer gjennom Bookatable sine nettsider. De fleste representantene har en oppfatning av at det stort sett er av lav betydning å være representert på Bookatable sine nettsider, utenom ved store felles kampanjer. *«Jeg tror ikke nødvendigvis folk i Oslo bruker Bookatable som plattform. Dersom de har hørt at en restaurant er anbefalt, så går de rett til hjemmesiden eller Facebook. Kanskje får de også inspirasjon gjennom Facebook eller Instagram»*, uttalte en av representantene. Dette underbygges av spørreundersøkelsen vår,

hvor bare 6% av respondentene oppga at de benytter nettsiden til Bookatable for å velge spisested i Oslo.

Kun én av representantene opplever at kunder går inn på Bookatable sine nettsider for å finne en restaurant de vil spise på, og mener dette er fordi man på nettsiden kan finne ulike tilbud fra restauranter. *«Folk vil jo ha gode tilbud, og selv om jeg aldri ville brukt Bookatable for å finne ut hvor jeg skulle gå og spise i dag, så merker jeg at det er flere som synes det er en convenient vei. Hvor skal jeg gå og spise da, og så surfe litt rundt og sjekke.»*

De fire representantene som opplever at kundene ikke bruker nettsiden til Bookatable til å finne restaurant i dag, tror heller ikke at dette vil endre seg i fremtiden. Dette er blant annet fordi det ikke er enkelt nok for kunden, og fordi det oppleves at kundene ikke vet hva Bookatable er. En av representantene peker på at flere vil kunne ønske å ta i bruk Bookatable dersom løsningen blir enklere å ta i bruk. For at dette skal være tilfellet må prosessen bli kortere, med færre tastetrykk for å gjøre en booking, sammenlignet med hvordan løsningen er i dag. To av representantene peker på at booking bør bli integrert i sosiale medier hvor kundene i større grad befinner seg, og ser ikke bort fra at for eksempel Facebook vil utvikle sitt eget bookingsystem.

En av representantene peker på at selv om ikke den lokale befolkningen nødvendigvis kommer til å benytte seg mer av nettsiden til Bookatable, kan dette bli mer og mer populært for norske eller internasjonale turister som ikke er kjent i Oslo. Restauranten som opplever at kundene benytter Bookatable til å finne restaurant, mener at flere vil gjøre dette i fremtiden. Dette er fordi det er lett å filtrere på ulike mattyper og andre kriterier for å enkelt finne riktig restaurant for kvelden.

Totalt sett kan det se ut til at representasjon på nettsiden i seg selv verken har fått store konsekvenser eller muligheter for restaurantene og at det heller ikke vil ha stor effekt i fremtiden. Da ses det bort ifra ulike kampanjer som trekker til seg flere kunder til nettsiden over kortere perioder.

MARKEDSFØRINGSTILTAK GIR ØKT SALG

Til tross for at det ikke er mange som benytter seg av Bookatable sine nettsider for å finne restaurant utenom ulike tilbud, er det en form for markedsføring å være representert på denne

plattformen. Restaurantene blir isolert sett mer synlige i markedet, da kunder som går inn på Bookatable kan få informasjon om restauranten og deres produkter. De fleste representantene mener at det i fremtiden vil bli flere restauranter på plattformen, og at det da er en risiko at man som en enkelt kjede ikke blir like synlig: *«Når det ikke er så mange som er med er det bra å være med i et slikt fellesskap, men den dagen alle restaurantene er med så blir det like vanskelig å finne deg, som om du ikke er med noe sted»*, uttalte en av disse. Restaurantkjedene mener at det sannsynligvis vil bli vanskeligere å nå ut til de som faktisk benytter seg av plattformen i fremtiden.

I tillegg til markedsføringen som restaurantene får ved å være representert på nettsiden til Bookatable, tilbyr Bookatable ulike markedsføringstilbud som restaurantene kan delta på. Representanten for en av samarbeidskjedene peker på at å få ut tilbud er en stor mulighet som samarbeidet med Bookatable bringer med seg. Ettersom det er stor konkurranse i restaurantbransjen i Oslo er det viktig å være synlig i mengden og tiltrekke seg kunder. To av representantene pekte på at det ikke lenger vurderes som «harry» å skulle ha tilbud, og at dette er nødvendig i et konkurransepreget marked. Den ene uttalte:

«Det er ganske stor konkurranse i Oslo, jeg tror det er 1900 restauranter med en befolkning på en halv million, så vi er nødt til å få beskjeden ut. Før var man ikke nødt til å komme med rabattert pris, men nå er det så mange konkurrenter at man er nødt til å være litt mer fleksibel for å tiltrekke folk.»

Bookatable hjelper restaurantene med å nå ut til kundene i et konkurransepreget marked. Representanten for en av kjedene opplever også at Bookatable er veldig proaktive på markedsføringsfronten og har et godt tilbud til samarbeidsrestaurantene:

«De sender ut ganske mye e-posts og spør om vi har lyst til å være med på kampanjer. De har også en årsplan over hvilke kampanjer de skal ha gjennom året, så det er kjempebra. Hvis jeg ser at det kommer til å bli en stille måned, så tar jeg selv kontakt med de og spør om vi kan ta en kampanje og så fikser de det.»

Også andre restauranter nevnte at det var mulig å selv ta kontakt dersom de ønsket å kjøre spesifikke kampanjer spesielt for sin kjede, men at det var noe de ikke benyttet seg av.

Fire av samarbeidsrestaurantene har vært med på restaurantfestivalen, en kampanje som gjennomføres to ganger i året. Når det først er slike kampanjer opplever de fleste restaurantene at andelen bookinger via nettsiden til Bookatable øker signifikant, og at salget generelt øker.

De opplever at kampanjene er til stor hjelp for å få inn gjester i perioder som ellers er stille: *«Norge er ganske lite og med en lang vinter. Folk har ikke lyst til å gå ut da, så det er kjempebra at Bookatable har tatt tak i det. De tjener på hver eneste bestilling som kommer gjennom, så det er en vinn-vinn situasjon»* uttalte en av representantene. Bookatable oppleves av flere som flinke til å promotere. *«Under restaurantfestivalene kjører de massiv markedsføring på både t-baner, trikker og alt mulig, så det føler jeg har gitt oss litt i en stille periode»* uttalte en annen representant. Restaurantkjeden som har valgt å ikke bli med på slike festivaler oppgir at dette er fordi det krever for mye innsats av dem.

En av representantene opplever imidlertid ikke at slike kampanjer øker etterspørselen i stor grad: *«Jeg tror nordmenn generelt bruker den kampanjeløsningen veldig lite. Jeg har en venn som har flyttet til Stockholm og jobber på Bookatable sitt hovedkontor som sier at de i Stockholm bruker løsningen ekstremt mye. Vi henger litt etter på det.»*

To av de fem restaurantkjedene forteller at de i stor grad benytter seg av restauranttilbud. En av representantene peker på at Bookatable har en stor database med navn som gjør at man når ut til et bredt utvalg av mennesker. Vedkommende nevner også at dette er et tilbud som krever lite jobb av de som restaurant og at de opplever økt etterspørsel som følge av tilbudet. To av representantene som ikke bruker e-postutsendelsene opplever at prisen på dette tilbudet ikke er rettfærdig. En av restaurantene påpekte at de selv hadde tilgang til veldig mange e-postadresser og derfor ikke ønsket å betale for å benytte seg av de resterende adressene i databasen til Bookatable. Den andre representanten peker på at det er en kostbar løsning hvor restauranten ikke sitter igjen med stort av marginene.

Totalt sett oppgir alle samarbeidsrestaurantene at de ulike markedsføringstilbudene Bookatable tilbyr fører til flere kunder i restauranten.

ØKONOMISK GUNSTIG SAMARBEID

De fleste representantene opplever at de får mye igjen for prisen de betaler for den totale pakken av ulike tilbud som Bookatable tilbyr. De har stor valgfrihet når det kommer til hvilke av tjenestene de ønsker å benytte seg av, og kan velge den kombinasjonen som er mest fordelaktig. Den ene restaurantkjeden har valgt at kundene kun kan booke bord på nettsiden til Bookatable under kampanjer og tilbud i regi av Bookatable, fordi de mener prisen som tas per gjest på generell basis er for høy. *«Vi bruker vanligvis ikke deres hjemmeside til at folk kan booke bord*

hos oss. Det er knyttet til en økonomisk side, fordi de tar så og så mye per gjest» uttalte representanten. Vedkommende påpeker at deres restaurantkjede uansett kommer høyt på organisk søk, og opplever at kundene ikke går gjennom Bookatable når de først skal reservere bord hos deres restaurant.

Alle representantene opplever samarbeidet som økonomisk gunstig totalt sett. Noen peker imidlertid på at det per dags dato ikke finnes noen andre som tilbyr den samme totalpakken som Bookatable. Så lenge de ønsker tilbudet Bookatable tilbyr, har de ikke noe annet valg enn å fortsette samarbeidet, til tross for at denne løsningen gjerne ikke er den billigste.

Fire av de fem representantene ser på det som sannsynlig at Bookatable vil øke prisene i fremtiden. De tror imidlertid ikke at vi vil få en lignende situasjon som i hotellbransjen, hvor bookingplattformene tar svært store andeler av marginene. På spørsmål om dette svarte en av representantene: *«I vår bransje så er det jo ikke penger til det i det hele tatt. Så jeg tror kanskje ikke det vil skje det samme her, men du vet jo ikke da.»* En annen uttalte at:

«Alle setter jo opp prisene, og så lenge de ikke har noen ekstremt sterke konkurrenter, de har jo en markedsandel som er ganske stor, men de må jo passe på at ikke de priser seg selv ut også, så ikke de blir for dyre for de små aktørene. Med en liten restaurant så er det ikke så veldig mye penger igjen til å ha til et bookingsystem, og hvis de priser seg ut fra alle de små, så kan de risikere å miste mange kunder.»

At Bookatable vil kunne sette opp prisene sine i fremtiden er altså ikke noe restaurantkjedene ser på som en stor trussel.

DATA OG ANALYSER OPPLEVES SOM LITE NYTTIG

Restaurantene som samarbeider med Bookatable mottar månedlig rapporter med statistikk for deres restaurant når det kommer til antall kunder, bookinger og lignende. Hvordan restaurantene benytter seg av disse månedlige rapportene varierer. En av representantene forteller at de kan få tilgang til all statistikken de vil, men at de ikke behøver noe mer enn den overordnede informasjonen de får i rapportene. To av restaurantene oppgir at de i liten grad benytter seg av disse, den ene fordi det ikke oppleves at rapportene har noe verdi. Representanten fra denne restaurantkjeden påpeker imidlertid at de heller ikke har etterspurt noe annen statistikk og at de sikkert kunne fått tilgang på noe mer interessant. Den andre forteller at de ikke stoler på at dataene er korrekte. En av restaurantene som benytter seg av rapportene oppgir også at rapportene fra Bookatable ikke er nøyaktige nok, og etterspør mer

og bedre statistikk. Vi ser altså at restaurantkjedene i ulik grad benytter seg av statistikken fra Bookatable og at de fleste i liten grad opplever den som nyttig.

5.2.3 ANDRE DIGITALE PLATTFORMER

Alle de syv representantene opplever at informasjonsaggregeringsplattformen og de sosiale plattformene vi ser på, som også kan kategoriseres som sosiale medier, blir stadig viktigere i bransjen. De har i økende grad påvirkning på kundene og dermed også på restaurantene. Alle restaurantkjedene har i stor grad tatt en aktiv posisjon i møte med sosiale medier, og benytter disse plattformene til ulike former for markedsføring. Gjennom sine profesjonelle profiler opplever de at de kan skape lojalitet og engasjement rundt sin restaurant, tilnærmet kostnadsfritt. Om sosiale medier forteller en av restaurantene: *«Du skaper en viss forventning på godt og vondt, fordi folk har sett bilder og vil ha den opplevelsen, og nå må du levere enda mer hver dag enn før. Hvis du har en dårlig dag blir du hengt ut på sosiale medier på alle kanter.»* Representanten peker videre på at en regel er at en positiv anmeldelse treffer én person, mens en negativ treffer ti. Alle restaurantkjedene opplever det som svært viktig å ha gode anmeldelser på de ulike plattformene.

En av restaurantene peker på at «jungeltelegraf» fremdeles er svært viktig når det kommer til valg av restaurant; at man blir påvirket av venner og kjente. En del av denne påvirkningen skjer i dag gjennom sosiale medier som Facebook og Instagram, og flere av restaurantene påpekte at flere og flere tar bilder og deler sine matopplevelser. To av restaurantene fortalte at dette har hatt direkte påvirkning på maten de serverer. En av dem uttalte: *«Det påvirker hvordan maten legges opp, nå vil folk ha litt mer artistry på tallerkenen enn før, men det er kult det, for det gjør oss kokker enda bedre.»*

FACEBOOK OG INSTAGRAM

Alle de syv restaurantkjedene er representert på Instagram. De bruker denne plattformen stort sett på samme måte. *«Instagram brukes jo til å engasjere, at folk lar seg friste og blir engasjert, ikke så mye salg»* uttalte en av representantene. *«Gjennom Instagram når du ut til veldig mye mennesker uten å betale for det. Vi velger å legge inn penger på bilder, vi har en fotograf som tar bilder og hjelper oss med det. Vi tror at det er viktig»*, uttalte en annen representant. I

spørreundersøkelsen vår oppga 34% at de i større eller mindre grad bruker Instagram når de skal bestemme seg for hvor de skal ut og spise. Som nevnt tidligere i oppgaven er dette en trend vi har sett i andre land, som det kan se ut til at den også har kommet til Norge.

Alle restaurantkjedene har også en egen side på Facebook. En av representantene påpekte at de ulike plattformene utfyller hverandre, og at det er profesjonelt å være tilgjengelig på alle. Facebook brukes av restaurantene som en informasjonskilde og for å markedsføre kampanjer og annet. En av representantene fortalte at Facebook også brukes som en kommunikasjonskanal: *«Facebook bruker vi for å ha en dialog med våre egne gjester og potensielle gjester. Der kan man kommunisere med oss i større grad enn på Instagram i hvert fall. Det er selvfølgelig reklame, men det er også en toveis kommunikasjonskanal.»*

Totalt sett er restaurantene svært fornøyde med at Facebook og Instagram er gratis tilgjengelig og opplever at de når ut til mange kunder gjennom disse plattformene. En av representantene påpekte at tidligere hadde de aller fleste restauranter så godt som ingen aktiv markedsføring, da marginene i bransjen er lave og det ikke var penger å bruke på dette. De sosiale plattformene oppleves å gi økt verdiskaping til restaurantene.

TRIPADVISOR

Alle restaurantkjedene har en profil på TripAdvisor, da dette ikke er noe restaurantene kan velge å avstå fra. Selv om en restaurant ikke oppretter en profil selv, kan nemlig en privatperson anmelde restauranten og dermed er den representert på TripAdvisor (TripAdvisor, 2016). Restaurantene opplever i stor grad at det er viktig å være godt representert på denne informasjonsaggregeringsplattformen. En av representantene uttalte: *«Det er ikke veldig profesjonelt å ha en TripAdvisor-side du ikke kan svare på, hvor det ikke ligger realistiske bilder eller oppdatert informasjon om åpningstider og så videre.»* Fire av restaurantene oppgir at de er aktivt inne og svarer på kommentarene de får. En femte oppgir at de ikke gjør det, men at de burde ha gjort det. Det er bred enighet blant restaurantkjedene om at gode anmeldelser og bilder er viktig for å tiltrekke seg kunder. En av representantene uttalte at

«Det virker som at det blir mer og mer vanlig at en vanlig konsument bruker dette som et aktivt rangeringssystem. For to-tre år siden så følte jeg kanskje at det var mer spesielt interesserte som gikk inn og ga tilbakemeldinger. Nå virker det som at det er flere og flere som gjør det og at folk bruker det mer og mer, og tenker at hvis jeg gir

tilbakemelding så ender jeg opp med å få et bedre resultat til slutt. Det er jeg veldig positiv til, det er da det begynner å funke.»

To av restaurantkjedene mener det i størst grad er turister som bruker TripAdvisor og at lokale i svært liten grad bruker denne plattformen for å velge restaurant. *«Jeg vet ikke med dere selv, meg jeg har ikke gått inn på TripAdvisor i min egen by, men jeg gjør det hvis jeg drar på ferie.»* uttalte en. En annen av representantene uttalte imidlertid at: *«Det er ikke bare tilreisende eller turister som er på TripAdvisor, man bruker det også i sin egen by for å få inspirasjon.»* Dette utsagnet underbygges av spørreundersøkelsen vår, da 37% oppga at de benytter seg av TripAdvisor når de skal ut og spise i Oslo. Dette indikerer at TripAdvisor er det tredje største digitale mediet Oslos befolkning benytter seg av når de skal ut og spise i hjembyen.

To av representantene oppgir at det er et svært stort problem at tilbakemeldingene på TripAdvisor ikke er til å stole på. De forteller historier om konkurrenter som har lagt inn negative tilbakemeldinger, eller kunder som er irriterte for noe annet enn restaurant-opplevelsen, for eksempel at de ikke har fått bord, og derfor legger inn en negativ anmeldelse. En av representantene fortalte også at: *«Vi får jo tilbud, ikke fra TripAdvisor men fra andre selskaper, om å komme høyt opp på lista. Og det får vi så mye av altså. Og da tenker jeg, herregud, det her er jo et spill for galleriet hele greiene.»* Også en annen av representantene deler denne oppfatningen: *«Det er jo mange som er på TripAdvisor og kjøper kommentarer og sånt, og da er det vanskelig for oss andre å komme høyt opp.»* Alle representantene har erfaringer med at informasjonen ikke alltid stemmer, men de fleste opplever at mesteparten av tilbakemeldingene er reelle og at det dermed ikke er et stort problem. Ingen av restaurantene mener at kundene er kritiske til informasjonen de finner på TripAdvisor. Dette underbygges av spørreundersøkelsen vår som viste at respondentene er lite skeptiske til innholdet de finner på plattformen.

Videre er det to av representantene som poengterer at Google har begynt å ta over for TripAdvisor. Som nevnt har Google også sitt eget system med rangeringer, kommentarer og bilder som kommer opp ved et restaurantsøk på Google eller på Google Maps.

«Før fikk vi mye mer feedback på TripAdvisor, men Google har tatt helt over det siste halvåret. På Google får vi 15-20 feedbacks i uka og på TripAdvisor får vi kanskje én.» uttalte en av representantene. Dette mener representanten skyldes at Google har et enklere system: *«Jeg vet at, i hvert fall hvis du har Android, så får du, uansett hvor du har vært, spørsmål fra Google om du vil rate det stedet.»*

For å undersøke dette, så vi nærmere på antall anmeldelser de syv restaurantkjedene har på TripAdvisor og Google. Bare to av de syv restaurantene hadde flere anmeldelser på Google absolutt sett, men for samtlige var antall anmeldelser gitt i 2018 høyere på Google enn på TripAdvisor. Dette tyder på at Google er på vei til å bli en større aktør enn TripAdvisor når det kommer til restaurantanmeldelser. Undersøkelsen vår viste også at Google er det største digitale mediet respondentene benytter seg av når de skal ut og spise i hjembyen. 50% oppgir at de benytter seg av Google, og 28% oppgir at de benytter seg av Google Maps for å finne spisested i Oslo. Her er statistikken imidlertid ikke nøyaktig nok, ettersom de som har oppgitt at de benytter seg av Google ikke nødvendigvis har sett på deres rangeringer og kommentarer, men kan ha brukt et Googlesøk kun for å komme seg videre til en annen side.

Restaurantkjedene opplever totalt sett at det er svært viktig å være aktiv på TripAdvisor, og å få gode tilbakemeldinger og rangeringer. I litteraturdelen presenterte vi at konsumenter i dag stoler like mye på informasjon de finner på nett, som anbefalinger fra venner og kjente når de skal foreta seg et kjøp. I Oslo-markedet har vi sett at 37% oppgir at de bruker TripAdvisor for å velge restaurant. TripAdvisor er altså en viktig del av kundenes beslutningsprosess, som gjør restaurantene avhengige av å få gode tilbakemeldinger på denne plattformen. Spesielt er det viktig å unngå negative tilbakemeldinger, ettersom vi har sett at konsumenter vektlegger disse mer enn positive. Restaurantene har derfor god grunn til å ha TripAdvisor og lignende plattformer i bakhodet.

6. DISKUSJON

I dette kapittelet vil vi diskutere de mest interessante funnene opp mot litteraturen som er presentert i kapittel 2. Vi vil diskutere om funnene i studien er sammenfallende med noen av aspektene litteraturen nevner, og i tillegg se om det finnes andre muligheter eller konsekvenser for deltakerne ved å bli med på plattformene. Diskusjonen, sammen med resultatene, vil gi oss grunnlag for å svare på problemstillingen.

6.1 FOKUS PÅ KJERNEAKTIVITETER

Som nevnt er det ifølge Hagel (2015) fire fordeler en tilbyder kan oppnå gjennom å bli med på en digital plattform, hvorav to er relevante for plattformene vi har studert. Den ene er at man gjennom et samarbeid med en plattformbedrift i større grad kan fokusere på sine kjerneaktiviteter, mens plattformbedriften tar seg av aktiviteter man er mindre god på. Plattformbedriften har spesialisert seg på tjenestene de tilbyr, og utfører de mer effektivt enn hva tilbyderne på plattformen kunne gjort.

Dette underbygges av samarbeidene mellom restaurantene og markedsaggregeringsplattformene vi har undersøkt. Restaurantene ville ikke ha kunnet tilby takeaway uten at Foodora tok seg av leveransen for dem. Gjennom samarbeidet kan restaurantene tilby en ny tjeneste uten å miste fokus på kjerneaktiviteten, som er å lage mat. Foodora har spesialisert seg på leveranse av mat, og kan gjøre dette på en mye mer effektiv måte enn det restaurantene kunne gjort selv. Dersom en enkelt restaurantkjede skulle tilbuds takeaway selv, ville man for eksempel måtte kjøre med tom bil eller sykkel på vei tilbake til restauranten etter en leveranse. Restauranten måtte i perioder gjerne ha betalt en eller flere ansatte som satt og ventet på at takeaway skulle bestilles, og investert i transportmidler og annet utstyr som kreves for å tilby levering. Foodora samler takeaway-tilbud fra flere restauranter og kan, gjennom tilgang til et større tilbud og en større etterspørsel, utnytte ressursene på en mye bedre måte.

Bookatable er også en bedrift som lar restaurantene fokusere på sine kjerneaktiviteter og tar seg blant annet av markedsføring, som restaurantene ikke har like stor mulighet til selv. Flere uttalte at de, før Bookatable kom inn i bildet, ikke hadde noen form for markedsføring i det hele tatt. I en bransje med små marginer ble markedsføring sett på som for kostbart. På samme måte som med Foodora, gjør Bookatable det mulig for restaurantene å utvide sine aktiviteter uten å måtte ta fokuset bort fra kjerneaktivitetene sine. Det kan også argumenteres for at Bookatable kan markedsføre på en mer effektiv måte enn en enkelt restaurant, blant annet fordi de kan kjøre store kampanjer på tvers av ulike restauranter. Dette tiltrekker seg oppmerksomhet blant annet i aviser, og tilbudene når bedre ut til kundene sammenlignet med om hver enkelt restaurant skulle markedsført for seg selv. Bookatable aggregerer også kontaktinformasjon fra alle bookinger som gjøres, og har dermed en svært stor kundebase. Når restaurantene for eksempel velger å sende ut et restauranttilbud, når de derfor ut til mange flere enn de ville gjort på egenhånd.

Vi har altså sett at markedsaggregeringsplattformer kan komme inn i et marked og posisjonere seg på en slik måte at mulighetsrommet til tilbyderne som blir med på plattformene ekspanderes, uten at fokuset tas vekk fra deres kjerneaktiviteter.

6.2 MARKEDSEKSPANSJON

En annen fordel en som tilbyder kan oppnå gjennom å bli med på en digital plattform, er ifølge Hagel (2015) at man blir tilgjengelig for kundene sine på en ny måte, som fører til økt vekst. Ved å undersøke markedsaggregeringsplattformene i restaurantbransjen i Oslo har vi i stor grad sett at tilbyderne på disse plattformene har opplevd vekst som resultat av samarbeidet. Restaurantene som samarbeider med Foodora har opplevd at de gjennom plattformen når ut til en ny målgruppe, som har ført til betydelig økning i salg. De opplever også at de gjennom Foodora har fått økt etterspørsel i sitt tradisjonelle restaurantmarked. Gjennom Bookatable har restaurantene i stor grad opplevd økt antall gjester som resultat av markedsføringen og tilbudene som Bookatable gjennomfører.

Veksten som tilbyderne kan oppnå gjennom å bli med på en digital plattform, kategoriseres av Hagel (2015) som «leveraged growth.» Denne formen for vekst innebærer at man ikke selv trenger å investere i nye eiendeler for å vokse. Dette gjør at en slik vekststrategi er mye mindre risikabel sammenlignet med oppkjøp eller organisk vekst. Ved oppkjøp og organisk vekst investerer man først, mens utbyttet ikke kommer før senere (Hagel, 2002).

I restaurantbransjen har vi sett at restaurantkjedene gjennom samarbeidet med markedsaggregeringsplattformene har kunnet vokse uten å gjøre betydelig investeringer i forkant. Foodora leverer de tekniske løsningene som er nødvendige for at restaurantene skal få inn takeaway-bestillingene og annet nødvendig utstyr, som for eksempel eskene maten fraktes i. Restaurantene trenger altså ikke forholde seg til mer enn å ha maten klar når sykkelbudet ankommer. Restaurantene betaler Foodora en andel per salg. Det samme gjelder markedsføringen gjennom Bookatable, hvor restauranten betaler en viss prosent eller et kronebeløp for hver gjest de får inn gjennom Bookatable. Dette var noe flere av intervjuobjektene pekte på som positivt; at de kun betaler når de faktisk har fått inn en gjest. Dersom en restaurant skulle markedsført på egenhånd, ville det vært stor usikkerhet rundt hvor mange gjester som ville kommet som resultat av investeringen, og dette ville vært svært kostbart.

Vi ser altså at både Foodora og Bookatable er eksempler som underbygger at man gjennom å bli med på en markedsaggregeringsplattform vil kunne oppnå vekst uten å gjøre store investeringer selv. Dette kan sies å i stor grad redusere usikkerhet sammenlignet med andre vekststrategier. Restaurantene vet nøyaktig hvor mye de skal betale for hvert salg de får inn gjennom plattformene. Det er også enkelt å avbryte tjenestene dersom de skulle vise seg å ikke være lønnsomme. På Bookatable velger man selv hvilke kampanjer man vil være med på og på Foodora kan kontrakten sies opp og avsluttes i løpet av 14 dager. Det kan imidlertid være noe omstendelig å avslutte samarbeidet dersom restauranten for eksempel har økt bemanningen for å møte etterspørselen gjennom Foodora.

Vi har også sett at de sosiale plattformene, som Facebook og Instagram, muliggjør vekst for restaurantene uten å kreve store investeringer. Disse plattformene muliggjør markedsføring og kommunikasjon med kunder tilnærmet kostnadsfritt. Det vil være rimelig å anta at det også i andre bransjer oppleves som positivt for bedriftene at slike fritt tilgjengelige digitale plattformer gir gode muligheter til å spre ordet om sitt tilbud.

Konsumentene ønsker i økende grad at kjøpsbeslutninger skal være mest mulig bekvemmelige (Lutz, Bolden, Melker, & Martin, 2017). Som nevnt er det lettvis for konsumentene å benytte seg av digitale plattformer hvor de kan finne informasjon om mange tilbydere og foreta seg kjøp, fremfor om hver enkelt tilbyder har sin egen løsning. Dette tyder på at aggregeringsplattformer i økende grad vil bli brukt fremover. Gjennom å være representert på ulike plattformer blir derfor restaurantene, og bedrifter på generell basis, mer synlige og enklere for kundene å oppdage.

Gjennom å være med på digitale plattformer når man gjerne i størst grad ut til den yngre delen av befolkningen, såkalte «millennials.» For eksempel står denne gruppen for 55% av alle bestillinger på samleplattformer for takeaway i USA (Lutz et al., 2017). Spørreundersøkelsen vår viste at også i Oslo er det i størst grad de yngste som tar i bruk digitale plattformer. «Millennials» er en viktig gruppe å nå ut til, da det gjerne er de som vil stå for den største andelen av etterspørselen i fremtiden. Bedrifter kan gjennom de digitale plattformene nå ut til disse, og forhåpentligvis tilegne seg nye stamkunder i denne viktige gruppen.

6.3 Å KAPRE EN RETTFERDIG ANDEL

Hagel (2015) nevner én mulig risiko for en tilbyder ved å bli med på en digital plattform; at man ender opp med å ikke kapre en rettferdig andel av verdiene som skapes. Dette er, ifølge ham, fordi kundene på plattformen enkelt kan sammenligne de ulike alternativene og bytte fra en tilbyder til en annen. Konkurransen innad på plattformen kan dermed bli sterk, og marginene presses ned.

Denne situasjonen er ikke noe vi har fått inntrykk av at restaurantene i dag opplever på markedsaggregeringsplattformene. Det er svært få kunder som i det hele tatt benytter seg av Bookatable for å finne en restaurant, slik at det er liten hensikt å føre noen priskrig for å tiltrekke seg kundene på denne plattformen. Ved store felles kampanjer, som trekker til seg flere kunder til nettsiden, skal gjerne tilbudene fra de ulike restaurantene være omtrent de samme, for eksempel to retter for 250 kroner. Dermed er det ikke lagt opp til noen priskonkurranse i kampanjeperiodene. Heller ikke på Foodora har intervjuobjektene gitt inntrykk av priskonkurranse på plattformen.

Om det blir sterkt prispress eller ikke på en plattform, vil avhenge av forholdet mellom tilbud og etterspørsel. Foodora får stadig inn flere restauranter på plattformen, som isolert sett skulle føre til sterkere prispress fremover. På den andre siden har vi også sett, gjennom vår spørreundersøkelse, at etterspørselen etter takeaway er økende. Dette vil høyst sannsynlig føre til at det også blir høyere etterspørsel på Foodora. Om det vil bli prispress eller ikke på plattformen i fremtiden, vil avhenge av den relative økningen i tilbud og etterspørsel. Forholdet mellom tilbud og etterspørsel vil variere på ulike markedsaggregeringsplattformer, og det er derfor vanskelig å si på generell basis om det vil bli sterk priskonkurranse eller ei. At det er en risiko for dette, er likevel klart.

På Foodora mener riktignok to av de tre samarbeidskjedene at prisene Foodora tar ikke er helt rettferdige, og at restaurantene på denne måten ikke kaprer en rettferdig andel av verdiene som skapes på plattformen. Med tanke på at Foodora enda ikke går med overskudd, virker det imidlertid urimelig å påstå at de per dags dato burde senket prisene sine. Restaurantkjedene ser ikke bort fra at Foodora og Bookatable kommer til å øke prisene sine i fremtiden, men mener det er begrensede muligheter for dette ettersom marginene i bransjen er lave.

På generell basis er en markedsaggregeringsplattform avhengig av at tilbyderne ønsker, og har mulighet til, å være representert på plattformen (Parker et al., 2016). Plattformbedriften må ikke sette så høye priser at mange tilbydere ikke har mulighet til å være med. I så fall vil ikke nettverkseffektene, hvor flere tilbydere tiltrekker seg flere kunder, som igjen tiltrekker seg flere tilbydere, lenger gjelde. Nettverkseffektene er selve grunnlaget for verdien som skapes på en digital plattform, og plattformbedriften er dermed avhengig av nettverkseffekter for å selv kunne kapre verdi (Parker et al., 2016). Dette setter begrensninger på hvor stor andel av verdien plattformbedriften selv kan kapre.

I restaurantbransjen har vi ikke sett et sterkt prispress som følge av hard konkurranse på markedsaggregeringsplattformene, men enkelte opplever likevel ikke at de kaprer en rettferdig andel av verdiene ettersom plattformbedriften tar en høy pris.

6.4 ØKT RESSURSUTNYTTELSE

En fordel vi har sett at restaurantkjedene i Oslo har oppnådd gjennom å samarbeide med markedsaggregeringsplattformene, er økt ressursutnyttelse. Dette er ikke en fordel Hagel (2015) trekker frem. Kjeden som samarbeider med Bookatable nevner at de ved å benytte seg av tjenestene til Bookatable får flere gjester, spesielt i stille perioder, og dermed økt ressursutnyttelse. I perioder er etterspørselen i restaurantbransjen svært lav. Kjeden har ikke mulighet til å si opp og ansette arbeidere basert på svingninger i etterspørselen, og må til enhver tid ha et minimumsantall ansatte på jobb. Bookatable hjelper da restaurantene med å utnytte disse ansatte på en bedre måte gjennom hele året ved å gjennomføre ulike tilbud og markedsføre for dem.

Også kjeden som samarbeider med Foodora, nevner at de nå opplever at en del tidspunkter som før ikke var så travle, nå gjerne fylles opp med bestillinger gjennom Foodora. Foodora kan også føre til at etterspørselen øker i perioder som allerede var ganske travle. Dette kan føre til at restaurantene innimellom opplever at de ikke klarer å ta unna all etterspørselen. Alle samarbeidskjedene uttalte at det er restaurantgjestene som er deres hovedprioritering, så en eventuelt sprengt kapasitet vil få konsekvenser for takeaway-kundene. Så lenge man for det meste klarer å betjene alle kundene, vil deltakelse være positivt. Ingen av restaurantene vi intervjuet opplevde at etterspørselen hadde blitt så stor som følge av deltakelse på plattformen at de ofte hadde problemer med å tilfredsstille den.

Det kan argumenteres for at økt ressursutnyttelse vil være en positiv effekt av deltakelse på markedsaggregeringsplattformer generelt, ikke bare i restaurantbransjen. Økt ressursutnyttelse kommer som en følge av at deltakelse på plattformene har gitt økt etterspørsel. Mulighetene for økt etterspørsel gjennom plattformer kan virke som en spesielt sterk trend dersom deltakelse på plattformen gjør det mulig for deltakerne å nå ut til et nytt marked.

6.5 VANSKELIGERE Å FORME EGEN FREMTID

En mulig konsekvens av å samarbeide med en digital plattform, er at man gjennom samarbeidet opplever å i mindre grad kunne forme egen fremtid. Dette poenget trekker ikke Hagel (2015) frem, men er noe vi har sett gjennom å studere restaurantbransjen i Oslo. Et eksempel som underbygger dette er da Foodora bestemte at alle samarbeidsrestaurantene også måtte tilby pick-up-salg gjennom plattformen. Dette førte til at Foodora hadde mulighet til å tjene penger på de som ville hente maten selv, dersom kundene bestilte gjennom Foodora. Hos samarbeidskjedene vi intervjuet står Foodora for en betydelig andel av salget. Endringer i vilkårene for samarbeidet vil derfor kunne få stor betydning for restaurantenes drift og lønnsomhet. At samarbeidsrestaurantene i liten grad kan påvirke hvilke endringer som skjer i forretningsforholdet, gjør at restaurantkjedene har mindre kontroll over hvordan driften vil utvikle seg.

Restaurantkjedene som samarbeider med Bookatable har også trukket frem at det er vanskelig å få gjennom endringer med mindre det er svært mange restauranter som ønsker samme endring. Flere av kjedene nevnte utfordringer med at kunder booker bord på flere restauranter samtidig, og deretter velger ut én når tiden nærmer seg, uten å avbestille hos de andre. En løsning på dette, som Bookatable tilbyr, men som få benytter seg av, er at kundene må legge inn kredittkortnummer når de bestiller. Dersom de ikke møter opp, belastes de med 500 kr per gjest. Dette er en løsning som kjedene hadde tjent på å være med på, men fordi nesten ingen bruker det, er det ingen som vil være «først ute.» Bookatable kunne innført at alle restaurantene måtte benytte seg av denne løsningen. Da hadde det ikke lenger vært et like stort problem for restaurantene dersom gjester som har booket uteblir. En av kjedene nevnte at en enkel løsning på problemet med dobbeltbookinger kunne være at Bookatable i sin algoritme gjorde det umulig for gjester å booke bord på flere restauranter på samme tidspunkt. Vedkommende hadde presentert dette for Bookatable flere ganger, men møtt lav velvilje til å gjennomføre en slik endring.

Generelt kan vi si at en tilbyder på en markedsaggregeringsplattform nesten alltid vil være en liten aktør med lite makt, sammenlignet med plattformsselskapet. Som en enkelt tilbyder er det dermed vanskelig å påvirke hvordan plattformen man deltar på vil utvikle seg. Dette er noe man som tilbyder må være klar over før man inngår samarbeid med et plattformsselskap, spesielt dersom man forventer at samarbeidet vil ha stor påvirkning på drift og lønnsomhet.

6.6 HVORFOR BRUKER IKKE KUNDENE BOOKATABLE?

Plattformer er ofte flersidige, og et resultat av dette er at man oppnår nettverkseffekter. Flere brukere fører til flere tilbydere, som igjen fører til flere brukere også videre. Denne formen for selvforsterkende nettverkseffekter gjelder spesielt for digitale plattformer, da det er få begrensninger for skalering. Dette er et fenomen vi har sett utspille seg på de fleste plattformene vi har studert, bortsett fra på Bookatable. Vi har funnet ut at Bookatable i liten grad brukes som markedsaggregeringsplattform. Dette har ført til at valget om å være tilgjengelig på Bookatable sine nettsider ikke har fått så store muligheter eller konsekvenser for restaurantene, bortsett fra når de deltar på tilbud og kampanjer.

Som nevnt ønsker konsumentene i økende grad at kjøpsbeslutninger skal være mest mulig bekvemmelige (Lutz et al., 2017). En skulle dermed tro at muligheten til å få samlet et stort utvalg av restauranter og tilbud på en og samme plass skulle være noe forbrukerne ville sette pris på og benytte seg av. Likevel er ikke dette tilfellet for Bookatable. Hva kan årsaken til dette være?

Van Alstyne, Parker og Choudary (2016) nevner flere årsaker til at plattformer ikke lykkes, hvorav to virker treffende i Bookatable sitt tilfelle. En årsak kan være at man ikke har fokusert på riktig del av markedet når tjenesten lanseres. En annen årsak kan være at man ikke har klart å nå en kritisk masse på en av sidene i markedet, som vil gjøre at de selvforsterkende nettverkseffektene blir realisert. For Bookatable kan det virke som at disse to årsakene henger tett sammen.

Det fremstår som at Bookatable i størst grad har fokusert på å få restauranter til å bli med på nettsiden, og at de har forventet at dersom mange nok restauranter er representert der, så vil kundene også benytte seg av siden. Dette har derimot ikke vært tilfellet; til tross for et stort antall restauranter, har kundene uteblitt. Det kan argumenteres for at Bookatable burde ha skiftet fokus fra å få med restauranter, til å få kundene til å bruke plattformen, og at restaurantene uansett ville ønsket å være representert på nettsiden. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at det å være representert på nettsiden oppleves som en forlengelse av et allerede eksisterende samarbeid, og ikke noe som restaurantene trengte å overtales for å bli med på. For restaurantene representerte nettsiden en ekstra mulighet til å nå ut til flere kunder. Det virker dermed som at Bookatable har valgt å fokusere på feil del av markedet, og at de heller burde

hatt fokus på å få restaurantkunder til å benytte seg av nettsiden. Dette kan være med på å forklare hvorfor de ikke har klart å oppnå kritisk masse på begge sider av markedet. Når kritisk masse ikke oppnås, vil man ikke oppleve de forventede selvforsterkende nettverkseffektene man opplever på suksessfulle digitale plattformer.

En kan imidlertid stille spørsmålsteget ved om det egentlig er så problematisk for restaurantene at Bookatable i liten grad benyttes som markedsaggregeringsplattform. Det koster penger for restaurantene at gjester bestiller bord gjennom plattformen. Dersom det på generell basis er nok kunder i restauranten, er det fordelaktig at kundene bestiller bord direkte hos restauranten. Ingen av restaurantene uttrykte misnøye over at kundene så og si bare benyttet seg av Bookatable når de hadde kampanjer og restauranttilbud. At kundene i størst grad benytter seg av plattformen ved kampanjer og tilbud, gjør at restaurantene får kunder gjennom plattformen i perioder hvor de trenger det mest. Det virker dermed som at det i noen særskilte tilfeller kan være en fordel for den ene siden av markedet at den andre siden av markedet i liten grad benytter seg av den digitale plattformen.

6.7 UBENYTTET POTENSIALE I TILGJENGELIG DATA

Tidligere ble arbeidskraft og kapital sett på som de essensielle faktorene når det kom til drift av en virksomhet. Nå har også data tatt en viktig plass i mye av forretningsdrift, på samme linje som de to andre faktorene (Manyika, et al., 2011). I de fleste industrier kommer både nye og etablerte aktører til å benytte strategier basert på data for å innovere, konkurrere og kapre verdi. Dataen de benytter seg av kan karakteriseres som Big Data: «*Big Data er, forenklet sagt, ny teknologi som gjør det mulig å analysere større og mer komplekse datamengder hurtigere og mer nøyaktig enn tidligere*» (Andersen & Bakkeli, 2015).

Restaurantbransjen henger noe etter i den teknologiske utviklingen. De fleste restauranter har ikke regelmessig tilgang til data om kundenes kjøpsbeslutninger, klikk på nettsiden, bookinger og hvilke retter kundene kjøper (Bolden, Hadlock, Martin, Luther, & Taylor, 2017). Mange restauranter benytter seg i dag av et digitalt bookingsystem, men det er fortsatt en del restauranter som skriver opp bordbestillinger i en bok og håndterer matbestillinger ved

å skrive ned på en liten notatblokk. Dette gjør det ekstra vanskelig å føre oversikter og prognoser. Selv om en restaurant gjerne har et digitalt bookingsystem, informerte restaurantene om at de færreste har mulighet og evne til å investere i analyseprogrammer eller eget personell som kan gjøre data om til planer, programmer og initiativ.

Bookatable har kommet inn som en bedrift som kan hjelpe restaurantene med å håndtere Big Data. De kan gi restaurantene tilgang til alle mulige typer data og statistikk over bookinger, avbestillinger, antall gjester, og om det er noen dager i uken eller tidspunkter på døgnet som peker seg ut som spesielle. Dette kan hjelpe restaurantene med å forutsi etterspørsel, som har betydning for blant annet innkjøpsplanlegging og bemanningsbeslutninger. Videre kunne for eksempel data om hvilke retter og ingredienser som er mer eller mindre solgt vært brukt til å optimalisere menyen. Restaurantene kunne også ha etterspurt data på bransjenivå fra Bookatable, for å bedre kunne følge med på trender i bransjen.

I alt datagrunnlaget restaurantene får tilgang til ligger det mange muligheter, og dersom restaurantene hadde benyttet seg av denne, kunne det fått store positive konsekvenser. Så hvorfor benytter restaurantene seg i så liten grad av Big Data? To av intervjuobjektene benyttet rapportene fra Bookatable til å sammenligne med samme tid året før, men ellers så de ikke et behov for dataen. De andre synes det var lite interessant, og den ene uttalte at for deres restaurant hadde de ikke behov for mye slik statistikk, de så bare veldig overordnet på det. Det virker rett og slett som at restaurantene ikke ser hvilke muligheter det ligger i Big Data, uavhengig av hvor liten eller stor de er som kjede.

7.KONKLUSJON

I denne delen vil vi besvare forskningsspørsmålet, før vi presenterer områder innenfor temaet digitale plattformer det hadde vært interessant å forske videre på. Avslutningsvis vil vi presentere begrensninger ved studien.

7.1 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅLET

Digitale plattformer har de siste årene gjort sin inntreden i store deler av næringslivet verden over (Parker et al., 2016). Fagområdet er relativt nytt og lite forsket på, og vi ønsket å komme med et bidrag til litteraturen. I tillegg ønsket vi å skrive om noe som var relevant for det norske næringslivet. Formålet med masteroppgaven vår har vært å få økt kunnskap om hvordan bedrifter blir påvirket av digitale plattformer som har etablert seg i deres digitale økosystem. Vi ønsket spesielt å se på hvilke muligheter og begrensninger det fikk for bedriftene som valgte å delta på plattformene. De siste årene har flere nye digitale plattformer entret restaurantbransjen, og vi ønsket å bruke denne bransjen for å studere dette fenomenet. Vi har derfor valgt å besvare følgende problemstilling:

Hvilke muligheter og konsekvenser oppstår for restauranter som følge av deltakelse på digitale plattformer?

For å svare på problemstillingen valgte vi å benytte oss av en kombinert studie, med både et deskriptivt og utforskende design. Vi gjennomførte intervjuer med representanter fra syv ulike restaurantkjeder i Oslo. Representantenes meninger dannet det primære datagrunnlaget i oppgaven vår. Disse ga oss god innsikt i hvilke muligheter og konsekvenser digitale plattformer kan ha for en bedrift, som vi presenterte. Vi manglet en del generell informasjon om kunders valg i restaurantbransjen, og kartla dette ved bruk av en spørreundersøkelse for å bygge oppunder, eller bestride, restaurantkjedenes meninger om markedet. Vi presenterte dette under to ulike tema; markedet for restaurantbesøk og markedet for takeaway.

I utredningen har vi hatt hovedfokus på markedsaggregeringsplattformer i restaurantbransjen, men også vært innom en informasjonsaggregeringsplattform og to sosiale plattformer. Funnene våre vil derfor i hovedsak representere muligheter og konsekvenser ved å delta på markedsaggregeringsplattformer. Vi har intervjuet restaurantkjeder, som gjør at funnene gjerne ikke er gjeldende for små enkeltstående restauranter i like stor grad.

Både Parker et al. (2016) og Hagel (2015) har studert plattformer. Parker et al. (2016) sier imidlertid lite om hvilke muligheter og konsekvenser plattformer har for plattformdeltakerne. Dette har Hagel (2015) sett på, og gjennom vår forskning har vi bekreftet to av fordelene med å bli med på en digital plattform som han presenterer. Restaurantene opplever for det første at de gjennom samarbeid med plattformene i stor grad kan fokusere på sine kjerneaktiviteter. Plattformbedriften utfører tjenestene sine på en mer effektiv måte enn restaurantene selv kunne gjort, slik at bransjen som helhet blir mer effektiv sammenlignet med om restaurantene selv skulle utført disse tjenestene. For det andre opplever restaurantene at de gjennom samarbeidet blir tilgjengelig for kundene sine på en ny måte, som har ført til at både deres eksisterende marked utvides, og at de når ut til et nytt marked. Hagel (2015) presenterer også en risiko for plattformdeltakerne, som er at de ender opp med å ikke kapre en rettferdig andel av verdien som skapes. Dette har kjedene i liten grad problematisert, men det oppleves at plattformbedriftene i en del tilfeller tar en svært høy pris. Risikoen blir dermed delvis bekreftet.

I tillegg til å kunne bekrefte noen av funnene til Hagel (2015), har vi oppdaget flere fordeler ved å delta på en digital plattform. Ved at restaurantene når ut til et nytt marked eller får økt etterspørsel i sitt eksisterende marked, har de klart å utnytte ressursene sine bedre. Dette er noe Hirschberg et al. (2016) nevner som en positiv konsekvens av å samarbeide med takeaway-plattformer, og som vi finner gjelder for plattformer generelt. Plattformene fungerer også som en markedsføringskanal for restaurantene, og spesielt de sosiale plattformene gir restaurantene en unik mulighet til å kommunisere med kundene på en helt ny måte. Restaurantene mener at selv om noen av plattformene er kostbare, er alle med på å gjøre dem lettere tilgjengelig for kundene. Dette har gitt flere kunder, og plattformene har totalt sett økt restaurantenes lønnsomhet.

Gjennom vår studie av restaurantbransjen i Oslo har vi også kommet frem til flere mulige negative konsekvenser av å delta på digitale plattformer, som Hagel (2015) ikke har pekt på. Først og fremst har vi sett at det kan være vanskelig for deltakerne å forme egen fremtid, da de ikke styrer hvilke valg plattformbedriften tar rundt deres forretningsmodell og systemer. Å delta på en plattform kan også føre til usikkerhet for deltakerne. Vi har for eksempel sett at Foodora uten begrunnelse kan si opp avtalen med restaurantene på kort varsel.

Konkluderende muligheter og konsekvenser en restaurant kan oppnå ved å delta på en digital plattform er presentert i tabell 4. Basert på våre funn kan vi si at plattformer bidrar positivt for de som velger å være deltakere, men at de har sine negative sider som må vurderes nøye før et eventuelt samarbeid finner sted. Totalt sett opplever restaurantene at de digitale plattformene som har entret deres økosystem i stor grad har brakt med seg gode muligheter og positive konsekvenser.

| | |
|---|---|
| ✓ | Tilgang til nytt marked |
| ✓ | Økt etterspørsel i eksisterende marked |
| ✓ | Lettere tilgjengelig for kundene |
| ✓ | Økt lønnsomhet |
| ✓ | Økt ressursutnyttelse |
| ✓ | Utvidet mulighetsrom uten å miste fokus på kjerneaktiviteter |
| ✓ | Økt markedsføring |
| ✓ | Bedre kommunikasjon med eksisterende og potensielle kunder |
| ✗ | Vanskeligere å forme egen fremtid |
| ✗ | Økt usikkerhet |
| ✗ | Markedsaggregeringsplattformer kan være kostbare for deltakerne |

TABELL 4: KONKLUDERENDE TABELL

7.2 VIDERE FORSKNING

Utredningen har sett på hvilke muligheter og konsekvenser restaurantkjeder i Oslo opplever som følge av at de opererer i et økosystem med mange digitale plattformer. Den bidrar til utvidet innsikt rundt hvordan ulike typer plattformer påvirker bedrifter. Studien er i stor grad induktiv, da den undersøker et marked som kan bidra til å utvikle den begrensede generelle litteraturen om ulike typer digitale plattformer.

Parker et al. (2016) argumenterer for at «plattformer spiser verden.» Det kunne vært interessant å undersøke hvordan Foodora sin inntreden har påvirket restauranter som tilbød levering av mat før Foodora kom inn på markedet. Er det, som Parker et al. (2016) predikerer, svært krevende for disse restaurantene å konkurrere med den digitale plattformen Foodora? Videre kunne det vært interessant å undersøke hva som burde være strategien deres fremover; burde de fortsette å fokusere på deres egen leveringstjeneste eller hadde det vært mer lønnsomt å inngå et forretningsforhold med en aggregeringsplattform?

7.3 METODISKE UTFORDRINGER OG BEGRENSNINGER VED UTREDNINGEN

Utredningen er skrevet som en del av en mastergrad i økonomisk styring ved NHH, og vi har jobbet med den i ett semester. Det har vært en utfordrende og lærerik prosess, og vi er tilfreds med resultatet vi har produsert. Det må imidlertid nevnes at en oppgave med så begrenset tidsbruk har noen svakheter.

7.3.1 INTERVJUER

Den mest fremtredende svakheten er intervjuenes, den primære innsamlingsmetodens, omfang. Valget om å bare se på kjeder, førte til at utvalget vårt ble veldig begrenset. I tillegg var det flere av de potensielle kjedene som ikke var interessert i å la seg intervju. Dette førte til at antallet som var representert på Foodora ble begrenset til kun 3 restauranter. Vi har også kun

intervjuet 3 restaurantkjeder om hvorfor de har valgt å ikke samarbeide med Foodora. Det vil derfor være vanskelig å generalisere disse funnene. Det hadde vært ønskelig å kunne intervju flere kjeder som samarbeider med Foodora, men vi synes likevel at informantene bidro med interessante funn.

På forhånd trodde vi at kjedene hadde tatt et aktivt valg om å samarbeide med Bookatable, basert på et ønske om å være representert på nettsiden deres. Det viste seg derimot ikke å stemme, og en del av momentene vi ønsket å undersøke var valg som viste seg å ikke være så reflekterte. Beslutningene hadde forekommet som en naturlig følge av et langvarig samarbeid. I tillegg fant vi ut at svært få restaurantkunder benytter seg av nettsiden til Bookatable, som gjør den til en mindre interessant markedsaggregeringsplattform å studere. Likevel opplevde vi å få nyttig informasjon om hvordan tradisjonelle aktører samhandler med en plattform som stiller seg mellom dem og kundene.

7.3.2 SPØRREUNDERSØKELSEN

Også spørreundersøkelsen har sine svakheter. Vi valgte å distribuere spørreundersøkelsen vår på Facebook. Ifølge tall fra fjerde kvartal 2017 har ca. 86% av Norges befolkning Facebook og ca. 85% av disse er aktive her på en daglig basis (Ipsos, 2017). Det er imidlertid en trend at en betydelig større andel yngre enn eldre har Facebook. I tillegg er vårt nettverk på denne plattformen i stor grad personer mellom 20 og 30 år. Denne kombinasjonen kan ha vært en avgjørende faktor for at 51% av respondentene i undersøkelsen er i alderssegmentet 18-26. Vi kan dermed ikke generalisere funnene til å være gjeldende for hele populasjonen vår, Oslos befolkning.

I aldersgruppen 18-26 er omtrent 60% studenter, hvor 57% er i arbeid ved siden av (Brusdal, 2013). Omtrent 35% er kun i arbeidslivet, enten heltid eller deltid. I følge Brusdal (2013) er denne aldersgruppen gjerne «godt vant» hjemmefra og ønsker å opprettholde et høyt forbruk og ønsker for eksempel å kunne dra ut på byen, reise og eie bolig. 73% har ett eller flere lån. Likevel har aldersgruppen betydelig kjøpekraft (Berg, 2016). Dermed er ikke personlig økonomi et hinder for generaliseringen, da det kan virke som at også de unge i stor grad har mulighet til å benytte seg av restauranttjenester.

Til tross for at en stor andel av respondentene i spørreundersøkelsen tilhører en ung aldersgruppe, kan det argumenteres for at dette ikke nødvendigvis er en stor svakhet for funnene våre. Den eldre generasjon kommer ikke til å være med og prege restaurantbransjen i like stor grad i fremtiden. Aldersgruppen store deler av respondentene tilhører tilbringer mye tid på nett (Berg, 2016) og benytter seg i større grad av digitale plattformer. De unge er gjerne tidligere ute med å benytte seg av digitale løsninger, slik at trender vi ser i denne aldersgruppen etterhvert også vil utspille seg i større grad hos resten av befolkningen. Likevel kan vi ikke konkludere med at vi kan generalisere funnene til å gjelde alle aldersgruppene, da det vil være flere karakteristika som skiller dem fra hverandre.

Vi ser også at kvinner utgjør 69% av responsene vi har fått inn. En anslår at omtrent halvparten av Norges befolkning er kvinner, og vi antar derfor at denne fordelingen er gjeldende også for vår populasjon. Det kan dermed argumenteres for at vårt utvalg ikke er representativt for populasjonen vi ønsker å undersøke. Vi gikk derfor gjennom svarene på alle spørsmålene fordelt på kjønn og bekreftet at vi så de samme trendene for begge kjønn. Vi vil derfor argumentere for at resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres til å være gjeldende uavhengig av kjønn.

8. REFERANSER

- Andersen, H., Husabø, E., & Walle, M. A. (2016). *Hva påvirker husholdningenes etterspørsel etter varer og tjenester?* Staff Memo 4/2016, Norges Bank. Hentet fra https://static.norges-bank.no/contentassets/cf82685cf97d4148a87918af1c0663d0/staff_memo_4_2016.pdf
- Andersen, L. M., & Bakkeli, M. (2015). *Big Data: Hva er Big Data, og hva betyr Big Data for deg?* PwC Consulting. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/information-management/big-data.pdf>
- Berg, L. (2016). *Hvordan mestrer unge voksne jobbrølerrollen?* Oppdragsrapport nr. 1 - 2016, Forbruksforskningsinstituttet SIFO – Høgskolen i Oslo og Akershus. Hentet fra http://www.hioa.no/extension/hioa/design/hioa/images/sifo/files/file80453_oppdragrapport_nr._1-2016_-_unge_voksne.pdf
- Bolden, D., Hadlock, P., Martin, M., Luther, A., & Taylor, L. (2017). *The New Digital Reality for Restaurants*. Hentet april 19, 2018 fra BCG: <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-value-creation-strategy-new-digital-reality-restaurants.aspx>
- Bookatable. (2018). *Fører restauranter og gjester sammen*. Hentet februar 02, 2018 fra <https://kunde.bookatable.no/>
- Bright Local. (2014). *Local Consumer Review Survey*. Hentet fra <https://www.brightlocal.com/wp-content/uploads/2014/07/Local-Consumer-Review-Survey-20141.pdf>
- Brusdal, R. (2013). *Unge Voksne og Personlig Økonomi*. Oppdragsrapport nr. 4-2013, SIFO (Statens Institutt for Forbruksforskning). Hentet fra http://www.hioa.no/extension/hioa/design/hioa/images/sifo/files/file78737_oppdragrapport_4-2013_web.pdf
- Bygstad, B., & Iden, J. (2017). Competing in digital infrastructures. How a Nordic hotel chain compete with the online travel agencies. *NOKOBIT*. Oslo.
- Chamberlain, A., & Smart, M. (2017). *Give to Get: A Mechanism to Reduce Bias in Online Reviews*. Research Report October 2017, Glassdoor. Hentet fra https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2017/10/Glassdoor_GiveToGet_Oct2017.pdf
- DAMVAD. (2014). *Utredning om norsk serveringsnæring*. Nærings- og fiskeridepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/24511bb545cd41eb93333bf0f31f8ea4/serve-ringsbransjen.pdf>

- DinnerBooking. (2018a). *Om oss*. Hentet februar 02, 2018 fra <http://dinnerbooking.com/no/nb-NO/s3/om-oss>
- DinnerBooking. (2018b). *Restauranter*. Hentet februar 02, 2018 fra http://dinnerbooking.com/no/nb-NO/f1/restauranter?gclid=CjwKCAiAqbvTBRAPEiwANEkyCGuEV0EP-UBO5XSAP1SKoPs-E3XIZ6RPXw7xXeuksxCD14qFiPecpxoC3yIQAvD_BwE
- DinnerBooking. (2018c). *Online Bookingsystemer for Restauranter og Kaféer*. Hentet februar 02, 2018 fra <http://dinnerbooking.com/no/nb-NO/s2/reservasjonssystem-restauranter>
- Ebby. (2018). *Det beste fra byen levert til deg*. Hentet februar 04, 2018 fra <https://www.ebby.no/locations?utf8=%E2%9C%93&search=>
- Enli, G., & Aalen, I. (2018, mai 14). *Sosiale Medier*. Hentet februar 14, 2018 fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/sosiale_medier
- Foodora. (2018a). *Kontakt Foodora*. Hentet mars 18, 2018 fra <https://www.foodora.no/contents/contact.htm>
- Foodora. (2018b). *Partner Foodora*. Hentet februar 06, 2018 fra <http://partner.foodora.no/>
- Foodora. (2018c). *Betingelser og vilkår Foodora*. Hentet mars 25, 2018 fra <https://www.foodora.no/contents/terms-and-conditions.htm>
- Gartner. (2017). *Seize the Digital Ecosystem Opportunity*. Insights From the 2017 CIO Agenda Report, Gartner Executive Programs. Hentet fra https://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/Gartner_CIO_Agenda_2017.pdf
- Gavilan, D., Avello, M., & Martinez-Navarro, G. (2017). The influence of online ratings and reviews on hotel booking consideration. *Tourism Management*, 66, 53-61. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.10.018>
- Hagel, J. (2002). Leveraged Growth: Expanding Sales Without Sacrificing Profits. *Harvard Business Review*(October 2002 Issue). Hentet fra <https://hbr.org/2002/10/leveraged-growth-expanding-sales-without-sacrificing-profits>
- Hagel, J. (2015, april 15). The power of platforms. *Deloitte Insights*. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/business-trends/2015/platform-strategy-new-level-business-trends.html>
- Hirschberg, C., Rajko, A., Schumacher, T., & Wrulich, M. (2016, november). The changing market for food delivery. *McKinsey & Company High Tech*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>
- Hosie, R. (2017, april 11). How Instagram has transformed the restaurant industry for millennials. *Independent*. Hentet februar 14, 2018 fra

<https://www.independent.co.uk/life-style/food-and-drink/millennials-restaurant-how-choose-instagram-social-media-where-eat-a7677786.html>

- Hu, N., Bose, I., Koh, N. S., & Lui, L. (2012, februar). Manipulation of online reviews: An analysis of ratings, readability, and sentiments. *Decision Support Systems*, 52(3), 674-684. doi:<https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.11.002>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*(March 2004 Issue). Hentet fra <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>
- Ipsos. (2017, januar 17). Ipsos' SoMe-tracker Q4'17. Hentet mars 25, 2018 fra <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q417>
- Iversen, E. K., Jakobsen, E. W., & Holmen, R. B. (2015). *Produktiviteten i norsk reiseliv: Interne og eksterne stordriftsfordeler gir produktivitetsvekst*. MENON-PUBLOKASJON NR. 40/2015, MENON Business Economics. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/fb8d472669eb46dabc943d37ac8f84c0/072015-40-menon-produktivitetsrapport.pdf>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- JustEat. (2018). *Om oss*. Hentet februar 05, 2018 fra <https://www.just-eat.no/about>
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. (2017). *RESTART: 7 veier til bærekraftig business*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Lien, L. B., & Knudsen, E. S. (2012). Norske bedrifter gjennom krisen: en oversikt. *MAGMA*(6), ss. 40-51. Hentet fra <https://www.magma.no/norske-bedrifter-gjennomkrisen-en-oversikt>
- Lutz, T., Bolden, D., Melker, K., & Martin, M. (2017, februar 17). How Digital Delivery Puts the Restaurant Value Chain Up for Grabs. Hentet april 20, 2018 fra <https://www.bcg.com/publications/2017/technology-digital-how-digital-delivery-puts-the-restaurant-value-chain-up-for-grabs.aspx>
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byes, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute. McKinsey & Company. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>
- Mattilsynet. (2009). *En tilstandsbeskrivelse av serveringsbransjen*. Områdeanalyse av serveringsbransjen - delrapport 1. Hentet fra https://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/matservering/restaurant_kafe_hotell/det_er_servert_tilstandsbeskrivelse_av_serveringsbransjen_2009.3526/binary/Det%20er%20servert!%20tilstandsbeskrivelse%20av%20serveringsbransjen%202009

- NHO Reiseliv. (2016). *Notat til Delingsøkonomiutvalget*. Notat Delingsøkonomiutvalget 26.09.16. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/delingsokonomi/dokument/notat-delingsokonomiutvalget26.09.16/>
- NHO Reiseliv. (2018). *Om serveringsbransjen*. Hentet januar 30, 2018 fra <https://www.nhoreiseliv.no/bransjer-og-fakta/servering/om-serveringsbransjen/>
- Nikolaisen, P.-I. (2017, august 31). Foodora taper 18 millioner i Norge: Helt etter planen, og har «en stor kiste» å ta av. *Shifter*. Hentet april 11, 2018 fra <https://shifter.no/foodora-taper-18-millioner-norge-helt-planen-stor-kiste-a-ta/>
- Nischak, F., Hanelt, A., & Kolbe, L. M. (2017). Unraveling the Interaction of Information Systems and Ecosystems - A Comprehensive Classification of Literature. *Thirty eight International Conference on Information Systems*. Seoul.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Plattform Revolution: How Networked Markets Are Transforming The Economy And How To Make Them Work For You*. New York: W. W. Norton & Company.
- Pedersen, K. (2014, august 23). *Hva er sosiale medier?* Hentet februar 07, 2018 fra techweb: <https://www.techweb.no/blogg/hva-er-sosiale-medier>
- PROFF. (2018). *Bookatable Norway NUF*. Hentet april 08, 2018 fra <https://www.proff.no/regnskap/bookatable-norway-nuf/11359-stockholm-se/reklamebyr%C3%A5er/IF4E75901DI/>
- purehelp.no. (2018). *Foodora Norway AS*. Hentet mars 22, 2018 fra <https://www.purehelp.no/m/company/account/foodoranorwayas/996691349>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberts, J. H., & Lattin, J. M. (1991, november). Development and Testing of a Model of Consideration Set Composition. *Journal of Marketing Research*, 28(4), 429-440. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/3172783>
- Roomservice. (2018). *Om Roomservice*. Hentet januar 24, 2018 fra <https://www.roomservice.no/om-roomservice>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. utg.). Harlow: Pearson Education.
- SSB. (2016). *Befolkningsframskrivinger 2016-2100*. Hentet januar 18, 2018 fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkfram/aar/2016-06-21>
- SSB. (2017a). *Regnskap for ikke-finansielle aksjeselskaper*. Hentet januar 20, 2018 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/regnno/aar>

- SSB. (2017b). *Folkemengde og befolkningsendringar*. Hentet januar 23, 2018 fra <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde>
- SSB. (2017c). *Konjunkturtendensene til Norge og utlandet: Mot litt lysere tider*. Hentet januar 19, 2018 fra https://l.facebook.com/l.php?u=https%3A%2F%2Fwww.ssb.no%2Fnasjonalregnskap-og-konjunkturer%2Fartikler-og-publikasjoner%2Fmot-litt-lysere-tider&h=ATPp-CxCiVtkZDw46sNMy1V9zrV2NjLRpvK9Hgx_-Vlj3wRZctaEhIhwOOVFK6x7cChCzD2t2LP-B786gIopvNWMz9vYtVZnlj6cE_V6JULgHO
- SSB. (2018a). *Standard for næringsgruppering (SN)*. Hentet januar 19, 2018 fra <https://www.ssb.no/klasse/klasseklassifikasjoner/6>
- SSB. (2018b). *Overnattings- og serveringsvirksomhet, strukturstatistikk*. Hentet januar 26, 2018 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08030/?rxid=6045dc56-a165-499f-bd00-36ba7ffe273b>
- SSB. (2018c). *07196: Foretak (I.1.), unntatt offentlig forvaltning og primærnæringene, etter næring (SN2007), organisasjonsform og antall ansatte (K) 2008 - 2016*. Hentet januar 27, 2018 fra <https://www.ssb.no/statbank/table/07196/?rxid=f7499a1c-600e-4955-a6a7-2bf7e73e2429>
- Statistikknett Reiseliv. (2018). *Regnskap og nøkkeltall Overnattings- og Serveringsnæringen*. Hentet februar 02, 2018 fra http://www.statistikknett.no/reiseliv/okonomi/regn_region.aspx
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- TripAdvisor. (2016, april 06). *Få forretningen din oppført på TripAdvisor*. Hentet april 03, 2018 fra <https://no.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/w855>
- United Nations. (1992). *Convention on biological diversity*. Hentet fra <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-en.pdf>
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016, mars 31). 6 Reasons Platforms Fail. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2016/03/6-reasons-platforms-fail>
- van Schaik, P., & Ling, J. (2009, januar). The role of context in perceptions of the aesthetics of web pages over time. *International Journal of Human-Computer Studies*, 67(1), 79-89. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2008.09.012>
- Vestbø, K., Garnes, T., Næss, T. R., & Myrdal, F. (2016). *Ståstedsanalyse Restaurantbransjen i Bergen*. PwC, Bergen Kommune. Hentet fra https://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00295/St_stedsanalyse_for_295478a.pdf

9. VEDLEGG

VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV

NHH



Hei!

Vi er to masterstudenter fra Norges Handelshøyskole (NHH) som skriver masteroppgave om digitale økosystemer i restaurantbransjen i Oslo. I den forbindelse er vi veldig interesserte i et intervju med en representant for deres restaurant. Forskningsarbeidet gjennomføres i samarbeid med forskningscenteret ACTION på NHH, og professor Jon Iden.

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke hvordan restaurantbransjen blir påvirket av nye digitale plattformer, i hovedsak Foodora og Bookatable. For å kunne analysere restaurantbransjen i Oslo på en hensiktsmessig måte, har vi behov for å intervju ulike restauranter i bransjen. Intervjuene vil ha fokus på dagens situasjon og fremtiden, og hvorfor restaurantene har valgt å enten være en del av eller ikke være en del av ulike digitale plattformer.

Vi ønsker at du som intervjuobjekt skal kunne snakke fritt, og at din oppfattelse skal komme tydelig frem. For å sikre at vi fanger opp all informasjon korrekt, ønsker vi å ta lydopptak av intervjuet. I all videre bruk av informasjonen vi samler inn vil du som intervjuobjekt og restauranten du representerer være anonym. Det er bare deg, vår veileder og vi som vil ha tilgang til det transkriberte intervjuet.

Vi ønsker å gjennomføre intervjuet i starten av mars og ønsker snarlig tilbakemelding på hvilket tidspunkt som eventuelt kan passe for intervju. Vi estimerer lengden på intervjuet til ca. 1 time. Dersom du har spørsmål, eller har behov for mer informasjon må du gjerne ta kontakt med oss.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Vilde Koch Fredriksen

E-post: vilde.fredriksen@student.nhh.no

Telefon: 902 35 990

Iselin Kvitstein

E-post: iselin.jacobsen@student.nhh.no

Telefon: 478 00 546

VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING

NHH



Samtykkeerklæring for intervju om «Restaurantbransjen i Oslo»

Forskere: Vilde Koch Fredriksen og Iselin Kvitstein

Veileder: Professor Jon Iden

Samtykke: Jeg bekrefter herved å ha lest informasjonsbrevet «Informasjonsskriv» fra Vilde Koch Fredriksen og Iselin Kvitstein. Jeg gir med dette mitt samtykke til datainnsamling i forbindelse med masteroppgaven ved Norges Handelshøyskole:

- Lydopptak av intervjuet.
- Transkribering av intervjuet i sin helhet.
- At forskerne i studien og veileder har tilgang til transkripsjonen i sin helhet etter transkribering.
- Etter transkribering av intervjuet er gjennomført, vil opptaket bli slettet på en sikker måte.
- Sitering anonymisert form til bruk i masteroppgaven.

Intervjuet blir gjennomført av Vilde Koch Fredriksen og Iselin Kvitstein.

Jeg bekrefter med dette min frivillige deltakelse i studien og at jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra deltakelse ved opplevd ubehag under intervju.

Sted og dato:

Signatur intervjuobjekt

.....

.....

VEDLEGG 3: TEMAOVERSIKT SENDT TIL RESTAURANTER SOM ER MED PÅ BOOKATABLE

Tema 1: Vurderinger i forkant av samarbeidet med Bookatable

Kan du fortelle oss om vurderingene dere gjorde da dere bestemte dere for å inngå samarbeid med Bookatable?

Momenter til diskusjon:

- Hvorfor Bookatable?
- Press til å bli med?

Tema 2: Samarbeid med Bookatable

Kan du fortelle oss hvordan samarbeidet med Bookatable foregår?

Momenter til diskusjon:

- Tilbud av og betalingsform for ulike tjenester
- Samarbeidet i startfasen og videre
- Positive og negative aspekter ved samarbeidet

Tema 3: Data og analyser

Får dere tilgang til data og analyser gjennom Bookatable?

Momenter til diskusjon:

- Hvilke typer?
- Kunne dere skaffet disse på egen hånd?

Tema 4: Salg og drift

Hvordan opplever dere at Bookatable har påvirket deres salg og drift?

Momenter til diskusjon:

- Økning i totalt antall reserverasjoner?
- Andel av reserverasjoner gjennom Bookatable
- Risiko ved å outsource denne tjenesten?

Tema 5: Fremtiden

Hvordan ser dere på muligheter og konsekvenser av samarbeid med Bookatable i fremtiden?

Momenter til diskusjon:

- Fremtidig samarbeid
- Hotellbransjen har opplevd at en svært stor del av salget i bransjen går gjennom aktører som Expedia og Hotels.com.
 - Kan noe lignende skje i restaurantbransjen?
 - Risiko for at slike plattformer vil kreve høyere betaling?

VEDLEGG 4: TEMAOVERSIKT SENDT TIL RESTAURANTER SOM ER MED PÅ FOODORA

Tema 1: Vurderinger i forkant av samarbeidet med Foodora

Kan du fortelle oss om vurderingene dere gjorde da dere bestemte dere for å inngå samarbeid med Foodora?

Momenter til diskusjon:

- Hvorfor Foodora?
- Vurdert egen levering?
- Press til å bli med?

Tema 2: Samarbeid med Foodora

Kan du fortelle oss hvordan samarbeidet med Foodora foregår?

Momenter til diskusjon:

- Samarbeidet i startfasen og videre
- Tilgang til data og analyser?
- Positive og negative aspekter

Tema 3: Salg og drift

Hvordan opplever dere at Foodora har påvirket deres salg og drift?

Momenter til diskusjon:

- Endring i totalt antall salg?
- Andel av totalt salg som skjer gjennom Foodora
- Foodoras margin på salget
- Risiko ved outsourcing?

Tema 4: Fremtid

Hvordan ser dere på muligheter og konsekvenser av samarbeid med Foodora i fremtiden?

Momenter til diskusjon:

- Utvikling i samarbeidet med Foodora
- Hotellbransjen har opplevd at aktører som Expedia og Hotels.com har kommet inn mellom hotellene og kunden og tatt store marginer på salget. Hotellene har endt opp med å bli «råvareleverandør» av hotellrom, uten særlig makt.
 - Risiko for samme situasjon når det gjelder takeaway?

VEDLEGG 5: TEMAOVERSIKT SENDT TIL RESTAURANTER SOM IKKE ER MED PÅ FOODORA

Tema 1: Vurderinger rundt takeaway

Kan du fortelle oss litt om hvilke vurderinger dere har gjort med tanke på tilbud av takeaway?

Momenter til diskusjon

- Vurdert samarbeid med Foodora?
- Positive og negative aspekter ved et eventuelt samarbeid
- Risiko ved å ikke være en del av Foodora?

Tema 2: Fremtid

Hvilke tanker har dere om takeaway-markedet fremover?

Momenter til diskusjon:

- Utvikling i etterspørsel etter takeaway
- Vurderer dere å tilby takeaway i fremtiden?
- Ulempe å ikke være med på en slik plattform?

VEDLEGG 6: SPØRSMÅL SOM BLE STILT SAMTLIGE RESTAURANTKJEDER

Introduksjon

- Takke for at respondententok tok seg tid til å komme.
- Presentere oss selv.
- Forklare respondententok om oppgavens formål: Hvordan samarbeidet med plattformer foregår og hvordan restaurantene blir påvirket av slike aktører.
- Understreke at vi er helt uavhengige og ikke har en politisk agenda.
- Informere om at respondententok vil bli behandlet anonymt i den grad det lar seg gjøre.
- Respondententok trenger ikke snakke om noe vedkommende ikke ønsker. Dersom en ikke ønsker å besvare et spørsmål underveis eller ønsker å trekke seg fra intervjuet, blir dette respektert.
- Informere om at samtalen blir tatt opp på bånd, noe som gjøres av praktiske årsaker. Det er for at vi skal kunne slippe å ta notater og i stedet fokusere på å få til en god dialog.
- Bekrefte tilmålt tid maks 45 minutter

Generelt

- Kan du fortelle litt om deg selv og din stilling i selskapet?
- Om kjeden:
 - Hvor mange restauranter som er med i den
 - Beslutningsmyndighet: hvilke beslutninger tas sentralt?

Sosiale medier

- Det er flere andre digitale plattformer som påvirker bedriften på ulike måter, som TripAdvisor, Instagram og Facebook
- Opplever dere at slike plattformer har fått større påvirkning på bedriften over tid?
- Har dere tatt en aktiv stilling til deres posisjon i møte med slike aktører?
 - Hvordan oppfatter dere/bruker TripAdvisor
 - Hvordan bruker/oppfatter dere Facebook og Instagram?
- Opplever du at Google tar over for TA?

Avslutning

- Er det noe du vil tilføye som berører de temaene vi har vært innom?
- Opplyse om at transkriberingen kan tilsendes informanten for godkjenning dersom det er ønskelig.
- Takke respondententok for at vedkommende har tatt seg tid til å bli intervjuet.

VEDLEGG 7: SPESIFIKKE SPØRSMÅL TIL KJEDER SOM SAMARBEIDER MED BOOKATABLE

Vurdering i forkant av forretningsforhold med Bookatable

Kan du fortelle oss om vurderingene dere gjorde da dere bestemte dere for å inngå samarbeid med Bookatable?

- Hvor lenge har dere samarbeidet med Bookatable?
- Hvorfor valgte dere å inngå samarbeid med Bookatable?
- Hvorfor valgte dere å være representert på Bookatable sin nettside?
- Hvilke elementer vurderte dere da dere skulle bestemme dere for å bli med på en plattform for bordbestilling eller ikke?
- Opplever dere at dere som kjede er nødt til å være representert på en slik plattform? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvordan tror du folk går frem for å velge restaurant i egen by i Oslo?

Forretningsforhold

Kan du fortelle oss hvordan samarbeidet med Bookatable foregår?

- Hvilke tjenester er det Bookatable tilbyr deres restaurant?
- Hvordan tar Bookatable betalt for de ulike tjenestene de tilbyr deres restaurant? (Hvordan er avtalen deres med Bookatable? Betaler dere en fast månedsavgift for å benytte dere av deres verktøy på deres egen nettside? Betaler dere en fast avgift for å være representert på Bookatable sin nettside? Tar de en andel av salget som skjer på som følge av booking via Bookatable sin nettside? I såfall - hvor stor er denne marginen, oppleves den som rettferdig?)
- Kan du fortelle om hvordan samarbeidet med Bookatable var helt i startfasen?
- Hvordan har kommunikasjonen og samarbeidet vært videre?
 - Er det i stor grad dere som styrer alt selv eller får man jevnlig oppfølging?
- Hvilke aspekter ved samarbeidet opplever dere har bidratt positivt? Har Bookatable kommet med noe innsikt som har vært nyttig?
- Har dere opplevd noen utfordringer ved å være en del av Bookatable?
- Opplever dere at samarbeidet påvirker deres handlefrihet?
- Noen restauranter velger å ikke samarbeide med Bookatable. Hva kan være mulige årsaker til dette?

Data og analyser

Får dere tilgang til data og analyser gjennom Bookatable?

- Får dere tilgang til data og analyser gjennom Bookatable? I så fall, hvilke typer?
 - Hjelper de å estimere etterspørsel, fortelle om hvilke retter som er trendy for tiden osv.?
- Får dere tilgang på data og analyser dere ikke hadde tilgang på før dere inngikk samarbeidet, og hadde dere hatt mulighet til å samle og analysere disse dataene selv?

Påvirkning på salg og drift

Hvordan opplever dere at Bookatable har påvirket deres salg og drift?

- Har dere opplevd en markant endring i totalt antall reserverasjoner etter dere ble en del av Bookatable? Dersom dere har det, hvilke aspekter ved samarbeidet tror dere har ført til denne endringen?
- Hvor stor andel av deres totale antall reserverasjoner gjøres via Bookatable sin nettside?
- Opplever dere at det er økonomisk gunstig å samarbeide med Bookatable?
- Med tanke på den vanlige driften, hva er den største endringen ved at dere har blitt med på Bookatable?
 - Flere endringer dere har gjort som følge av å bli med på Bookatable?
- Ser dere noe risiko ved å outsource en slik type tjeneste?

Fremtiden

Hvordan ser dere på muligheter og konsekvenser av samarbeid med Bookatable i fremtiden?

- Kan det være et konkurransefortrinn fremover å være på en slik plattform?
- Tror du at dere kommer til å samarbeide med Bookatable i all overskuelig fremtid?
- Tror dere at Bookatable vil sette restriksjoner på driften i fremtiden?
- Tror dere at det vil være mer utbredt at restauranter er representert på slike bordreservasjonsplattformer i fremtiden?
- Tror dere at Bookatable kommer til å øke i omfang? Dersom ja, hvordan tror dere dette vil påvirke restauranter som benytter seg av plattformen? Hvordan tror dere dette vil påvirke restauranter som ikke benytter seg av Bookatable?
- Hotellbransjen har opplevd at en svært stor del av salget i bransjen går gjennom aktører som Expedia og Hotels.com, og at marginene de tar er svært høye.
- Tror dere at en stadig større del av bordreservasjoner vil bli gjort gjennom plattformer som Bookatable i fremtiden?
- Tror dere at Bookatable og andre lignende aktører kommer til å kreve høyere betaling i fremtiden?

VEDLEGG 8: SPESIFIKKE SPØRSMÅL TIL KJEDER SOM SAMARBEIDER MED BOOKATABLE

Vurderinger i forkant av forretningsforhold med Foodora

Kan du fortelle oss om vurderingene dere gjorde da dere bestemte dere for å inngå samarbeid med Foodora?

- Hvor lenge har dere vært med på Foodora?
- Hvorfor valgte dere å bli med på (akkurat) Foodora? (fremtiden?)
- Hvilke aspekter fokuserte dere på/ hvilke elementer vurderte dere da dere skulle bestemme dere for å bli med eller ikke?
- Vurderte dere å starte deres egen leveringstjeneste i stedet for å bli med på Foodora? Har dere tilbudt levering selv tidligere?
- Opplever dere at dere som kjede «må» være representert på en slik plattform? Hvorfor/hvorfor ikke?

Forretningsforhold

Kan du fortelle oss hvordan samarbeidet med Foodora foregår?

- Fortell om hvordan samarbeidet med Foodora var helt i startfasen
- Hvordan har kommunikasjonen og samarbeidet vært videre?
 - Er det i stor grad dere som styrer alt selv eller får man jevnlig oppfølging?
- Får dere tilgang til data og analyser gjennom Foodora, i så fall hvilke?
 - Hjelper de å estimere etterspørsel, fortelle om hvilke retter som er trendy for tiden osv.?
- Hvilke aspekter ved samarbeidet opplever dere har bidratt positivt? Har Foodora kommet med noe innsikt som har vært nyttig?
- Har dere opplevd noen utfordringer ved å være en del av Foodora?
- Føler dere at Foodora påvirker deres handlefrihet?

Påvirkning på salg og drift

Hvordan opplever dere at Foodora har påvirket deres salg og drift?

- Har dere opplevd en markant endring i totalt antall salg etter dere ble en del av Foodora?
- Hvor stor andel av deres totale antall salg er fra Foodora?
- Hvor stor margin tar Foodora på salget gjennom dem? Opplever dere at dere sitter igjen med en rettferdig andel av marginen?
- Opplever dere at samarbeidet med Foodora er økonomisk gunstig eller ugunstig?

- Hvordan har salget i den fysiske restauranten utviklet seg etter at dere ble med på Foodora? Opplever dere at takeaway-salget har påvirket salget i de fysiske restaurantene?
- Med tanke på den vanlige driften, hva er den største endringen ved at dere har blitt med på Foodora?
- Opplever dere en bedre ressursutnyttelse ved å tilby takeaway i tillegg til de tradisjonelle restauranttjenestene?
- Ser dere noen risiko ved å outsource en slik tjeneste?

Fremtid

Hvordan ser dere på muligheter og konsekvenser av samarbeid med Foodora i fremtiden?

- Forventer dere å være en del av Foodora i overskuelig fremtid?
- Tror dere at takeaway-muligheten vil påvirke restaurantsalget i fremtiden?
- Tror dere at Foodora vil sette restriksjoner på driften i fremtiden?
- Kan det være et konkurransefortrinn fremover å være på en slik plattform i fremtiden?
- Tror dere at Foodora kommer til å øke i omfang? Dersom ja, hvordan tror dere dette vil påvirke restauranter som benytter seg av plattformen? Hvordan tror dere dette vil påvirke restauranter som ikke benytter seg av Foodora?
- Hotellbransjen har opplevd at aktører som Expedia og Hotels.com har kommet inn mellom hotellene og kunden og tatt store marginer på salget. Hotellene har endt opp med å bli «råvareleverandør» av hotellrom, uten særlig makt.
 - Tror dere at en stadig større andel av takeaway-kjøp vil foregå via slike plattformer i fremtiden?
 - Tror dere at Foodora kommer til å ta større andeler av salget i fremtida?
 - Frykter dere at aktører som Foodora vil føre til at restaurantene på samme måte som hotellene bare blir en råvareleverandør uten makt når det kommer til takeaway

VEDLEGG 9: SPESIFIKKE SPØRSMÅL TIL KJEDER SOM IKKE SAMARBEIDER MED FOODORA

Om takeaway

Kan du fortelle oss litt om hvilke vurderinger dere har gjort med tanke på tilbud av takeaway?

- Hvordan type takeaway-tilbud har dere? (Hvor lenge har dere tilbudt takeaway?)
- Har dere vurdert å bli med på Foodora? I så fall, hvilke elementer inngikk i denne vurderingen?
- Har Foodora tatt mye kontakt med dere, hvordan har denne kontakten vært?
- Hva ser dere på som negative aspekter ved et eventuelt samarbeid med Foodora?
- Hva ser dere på som positive aspekter ved et eventuelt samarbeid med Foodora?
- Vet dere om noen som har blitt med på Foodora, hvordan opplevde de samarbeidet?
- Opplever dere en risiko ved å ikke være en del av en slik takeaway-plattform?
- Har dere vurdert å starte deres egen takeaway-tjeneste? (Enten i form av at kunden henter selv eller at dere leverer?)
- Er dette noe dere vurderer å starte med i fremtiden?

Fremtid

Hvilke tanker har dere om takeaway-markedet fremover?

- Tror dere at etterspørselen etter takeaway kommer til å øke i fremtiden?
- Tror du det vil komme inn flere konkurrenter til Foodora?
- Tror dere at en stadig større andel av takeaway-kjøp vil foregå via slike plattformer i fremtiden?
- Tror du det vil være en konkurransefordel eller en konkurranseulempen å ikke være representert på en takeaway-plattform som Foodora i fremtiden?

VEDLEGG 10: SPØRREUNDERSØKELSE

Generelt

1. **Kjønn**
 - Mann
 - Kvinne

2. **Alder**
 - Under 18
 - 18 – 26
 - 27 – 34
 - 35 – 48
 - 49 – 60
 - Over 60

Restaurantbesøk

3. **Hvor ofte går du ut og spiser lunch eller middag på restaurant, kafé eller gatekjøkken i Oslo?**
 - Mindre enn 1 gang i måneden
 - Mellom 1-3 ganger i måneden
 - 1 gang i uken
 - Mer enn 1 gang i uken

4. **Har antall restaurantbesøk endret seg de siste årene?**
 - Ja, antallet har økt
 - Ja, antallet har gått ned
 - Nei
 - Vet ikke

5. **Forventer du at antall restaurantbesøk vil endre seg i årene fremover?**
 - Ja, antallet vil øke
 - Ja, antallet vil reduseres
 - Nei

6. **Hvilke medier benytter du deg av for å bestemme deg for hvor du vil spise i Oslo? (Velg alle mediene du tar i bruk)**

- TripAdvisor
 Yelp
 VisitOslo
 Restaurantguiden fra Osloby
 Google
 Restaurantens egen nettside
 Google Maps
 Instagram
 Blogger
 Profesjonelle restaurantanmeldelser
 Bookatable.com
 Andre (spesifiser) _____
 Ingen

7. **I hvor stor grad stoler du på informasjonen du finner på TripAdvisor?**

| 0 - Ikke i det hele tatt | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 - Stoler fullstendig på informasjonen |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. **Bruker du Instagram til å undersøke restaurantene du vurderer å spise på, for eksempel for å sjekke ut mat og lokale?**

- Nei, aldri
 Ja, av og til
 Ja, ganske ofte
 Ja, alltid

9. **I hvor stor grad benytter du deg av disse mediene når du bestiller bord på restaurant i Oslo? (Hvor 0 er aldri og 5 er alltid)**

| | 0 – Aldri | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 – Alltid |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Telefon (ringt direkte til restauranten) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Restaurantens egen nettside | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Bookatable.com | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| DinnerBooking.com | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Takeaway

10. **Hvor ofte bestiller du takeaway i Oslo (både privat og i jobbsammenheng)**
- Under 1 gang i måneden
 - Mellom 1-3 ganger i måneden
 - 1 gang i uke
 - Mer enn 1 gang i uken
 - Aldri
11. **Hvilke digitale aktører benytter du deg av når du bestiller takeaway i Oslo? (Velg alle mediene du pleier å benytte deg av)**
- Ebby
 - Just Eat
 - Foodora
 - Roomservice
 - Restaurantens egen nettside
 - Andre (spesifiser) _____
12. **Har din bruk av takeaway-tjenester endret seg de siste årene?**
- Ja, den har økt
 - Ja, den har blitt redusert
 - Nei
13. **Hvorfor har den økt?**
- _____
14. **Hvorfor har den blitt redusert?**
- _____
15. **Forventer du at bruken din av takeaway i Oslo vil øke i årene fremover?**
- Ja
 - Nei
16. **Benytter du deg noen ganger av takeaway levert på døren til fordel for å dra ut og spise?**
- Ja
 - Nei
 - Vet ikke

17. Dersom din favorittrestaurant hadde tilbudt takeaway, ville du besøkt restauranten sjeldnere og heller bestilt maten hjem? (Dersom leveringskostnaden ikke er for stor)

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Formålet med masteroppgaven vår har vært å få økt kunnskap om hvordan bedrifter blir påvirket av digitale plattformer som har gjort sin inntreden i deres digitale økosystem. En plattformbedrift har en forretningsmodell hvor det brukes teknologi for å koble mennesker, bedrifter og ressurser i et interaktivt system hvor verdi skapes og utveksles. Digitale plattformer har de siste årene gjort sin inntreden i store deler av næringslivet verden over. Hvilke muligheter og konsekvenser de digitale plattformene har for bedriftene som velger å delta på plattformene, er lite forsket på. For å studere dette fenomenet valgte vi å bruke restaurantbransjen i Oslo som utgangspunkt. I hovedsak har vi studert markedsaggregeringsplattformene Foodora og Bookatable. Vi har også undersøkt hvordan restaurantkjedene påvirkes av de sosiale plattformene Facebook og Instagram, og informasjonsaggregeringsplattformen TripAdvisor, da disse er viktige plattformer i restaurantenes økosystem.

Som vår primære innsamlingsmetode har vi gjennomført dybdeintervjuer med representanter for syv restaurantkjeder i Oslo. Intervjuene fanget opp hva restaurantkjedene opplever som muligheter og konsekvenser ved å delta på ulike digitale plattformer. I tillegg gjennomførte vi en spørreundersøkelse på et utvalg av Oslos befolkning, hvor vi kartla generell informasjon om kunders vaner når det kom til restaurantbesøk og takeaway.

Restaurantene opplever at de ved å delta på plattformene blir tilgjengelig for kundene sine på en ny måte, som har ført til at både deres eksisterende marked utvides og at de når ut til et nytt marked. Plattformbedriftene sørger for at dette skjer uten at restaurantene mister fokuset på sine kjerneaktiviteter. Den økte etterspørselen som følge av markedseksponering har gitt restaurantene høyere ressursutnyttelse. Plattformene fungerer også som en markedsføringskanal for restaurantene, og spesielt de sosiale plattformene gir restaurantene en unik mulighet til å kommunisere med kundene på en helt ny måte. Negative konsekvenser av å delta på plattformene er at de kan være kostbare å delta på, det kan være vanskeligere å forme egen fremtid og samarbeidet kan bringe med seg en viss grad av usikkerhet.

Basert på våre funn kan vi si at plattformer totalt sett øker lønnsomheten for de som velger å delta, men at de har sine negative sider som må vurderes nøye før et eventuelt samarbeid finner sted.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen