



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management
på Kandidatnivå

VT2017

Effekterna av en mellanhands standardisering
*- En flerfallsstudie om hur Hungrig.se påverkar restaurangerna i
Lund*

Författare:

Louise Arvidsson 941008 – 7580

Lovisa Svensson 930512 – 5123

Rebecca Kjellberg 950528 – 9620

Handledare:

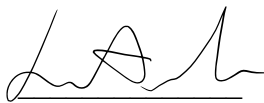
Anna Brattström

Antal Ord: 13 516

Förord

Ett stort tack riktas till alla som har gjort denna uppsats möjlig. Tack för Ert ovärderliga engagemang, stöd och bidrag. Respondenternas givande information och kunskap har gjort denna undersökning möjlig. Stort tack till vår handledare Anna Brattström som givit oss inspiration, vägledning och värdefulla tips under processens gång.

Vi vill även tacka varandra för ett fantastiskt samarbete och givande samtal. Vilken tur att vi snabbt fann varandra och kunde bilda denna supergrupp. Vi slutför nu vår Ekonomi Kandidatexamen på det strategiskt mest fördelaktiga sätt.



Louise Arvidsson



Lovisa Svensson



Rebecca Kjellberg

SAMMANFATTNING

Examensarbetets titel: Effekterna av en mellanhands standardisering
- *En flerfallsstudie om hur Hungrig.se påverkar restaurangerna i Lund*

Seminariedatum: 2 juni 2017

Ämne/kurs: FEKH19 Examensarbete i Strategic Management på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Louise Arvidsson, Lovisa Svensson, Rebecca Kjellberg

Handledare: Anna Brattström

Nyckelord: Resursbaserad Teori, VPC, Standardisering, Resurser, Mellanhandstjänst

Syfte: Studiens syfte var att undersöka effekterna på resurser och lönsamhet när en mellanhand standardiserar en fundamental resurs.

Metod: Studien grundade sig i en kvalitativ flerfallsstudie av abduktiv ansats. Primärdatan erhöles genom semi-strukturerade intervjuer med restauranger i Lund. Dataanalysen genomfördes sedan med hjälp av första- och andranivås kodning.

Teoretiska perspektiv: Undersökningen utgick från den resursbaserade teorin (RBV), principalt baserad på Barney (1991) och VRIN-ramverket som beskriver kriterier för att vara konkurrenskraftig. Även kritik och utveckling av RBV-teorin har inkluderats. Ytterligare användes värde, pris och kostnad (Hoopes, Walker och Madsen, 2003) som ett verktyg för att mäta lönsamheten.

Empiri: Studiens fallföretag, sju utvalda restauranger i Lund, använder sig alla av Hungrig.se vilket har inneburit en standardisering av service.

Slutsats: För att kunna skapa en konkurrensfördel visar undersökningen på att många av företagets resurser kan minska enligt RBVs kriterier (VRIN) utan att få de förväntade negativa effekterna som teorin förutsätter. En standardisering av en fundamental resurs behöver inte ha en negativ påverkan på företags lönsamhet eller innebära en distinkt omstrukturering av övriga resurser då en ny efterfråga attraheras med förutsättning att det sker inom en viss tidsram.

ABSTRACT

Title: The Effects of an Intermediary's Standardisation

- *A multiple case study about how Hungrig.se affects restaurants in Lund*

Seminar date: 2nd of June 2017

Course: FEKH19 Business Administration: Bachelor Degree Project in Strategic Management.

Authors: Louise Arvidsson, Lovisa Svensson, Rebecca Kjellberg

Advisor: Anna Brattström

Key words: Recourse Based View, VPC, Standardisation, Recourses, Intermediator

Purpose: The purpose of the study was to investigate the impact on recourses and profitability when an intermediary standardizes a fundamental resource.

Methodology: The study is a qualitative multiple case study with an abductive approach. The primary data was collected using semi-structured interviews with restaurants in Lund. The data was analysed by dividing it into first order categories and then into second order themes.

Theoretical perspective: The study was based on the resource based view (RBV), based primarily on Barney (1991) and on the VRIN framework describing the essential criteria needed to be competitive on the market. Criticism and development of the resource based view has also been included. Further the value, price and cost framework (Hoopes, Walker & Madsen, 2003) has been used to measure profitability.

Empirical foundation: The study's case study companies, seven selected restaurants in Lund, all use Hungrig.se which has meant a standardization of their service

Conclusion: In order to gain a competitive advantage, the study has shown that many of a company's resources can decrease in terms of the criteria provided by the resource based view (VRIN) without having the expected negative effects that the theory predicts. The standardization of a fundamental resource does not need to have a negative effect on the profitability or entail a distinct restructuring of other resources. This is due to the fact that a new demand is created on the condition that it takes place within a certain timeframe.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1 Introduktion	6
1.2 Avgränsningar	8
1.3 Begrepp.....	9
1.4 Förkortningar	9
1.5 Empirisk Bakgrund.....	9
1.5.1 Tekniken och tjänsten att förena producent och konsument på en plattform	9
1.5.2 Restaurangbranschen	10
1.5.3 E-handel och leverans av livsmedel och mat	11
1.5.4 Hungrig.se, bakgrund och roll	11
1.5.5 Konkurrens klimatet i restaurangbranschen.....	12
2. TEORETISKT RAMVERK	13
2.1 Den resursbaserade teorin.....	13
2.2 Företagets resurser	14
2.3 VRIN	14
2.3.1 Värdefull	15
2.3.2 Sällsynt.....	15
2.3.3 Icke imiterbar	16
2.3.4 Icke substituerbar	16
2.4 Konkurrens fördelar och hållbara konkurrens fördelar	17
2.5 Utveckling och kritik av RBV	18
2.6 Värde, Pris & Kostnad.....	18
2.7 Teori problematisering	21
3. METOD	21
3.1 Forskningsdesign	21
3.1.1 Flerfallsstudie med kvalitativ ansats	21
3.1.2 Abduktiv ansats.....	22
3.2 Urval	23
3.2.1 Bransch & Fallföretag.....	23
3.2.2 Respondenter.....	24
3.2.3 Informant.....	25
3.3 Datainsamlingsmetod	26
3.4 Dataanalys	28
3.5 Studiens reliabilitet och validitet	29
3.5.1 Reliabilitet.....	29
3.5.2 Validitet.....	30
4. EMPIRI.....	31
4.1 Hungrig.se	31
4.2 Restaurangernas inställning och användning av Hungrig.se	33
4.3 Hur arbetar restaurangerna med service?	34
4.4 Påverkan på restaurangernas fysiska resurser	36
4.4.1 Mat	36
4.4.2 Lokal	38

4.4.3 Varumärke.....	39
4.5 Påverkan på restaurangernas organisatoriska resurser	40
4.5.1 Effektivitet av organisation.....	40
4.6 Påverkan på restaurangernas humankapital resurser	42
4.6.1 Kockarnas kunskap	42
4.7 Värde, Pris och Kostnad	43
5. ANALYS	44
5.1 Den resursbaserade teorin.....	44
5.1.1 Värdefull	45
5.1.2 Sällsynt.....	46
5.1.3 Icke imiterbar	47
5.1.4 Icke substituerbar	47
5.2 Värde, Pris & Kostnad.....	48
5.3 Sammansatta effekter	50
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	52
6.1 Slutsats.....	52
6.2 Diskussion	53
6.3 Förslag till vidare forskning	56
7. REFERENSER.....	58
7.1 Tryckta Källor	58
7.2 Elektroniska Källor.....	60
7.3 Muntliga Källor	63
8. APPENDIX.....	63
8.1 Intervjuguide - intervju med hungrig.se	63
8.2 Intervjuguide - intervju med Carl Kjellberg.....	65
8.3 Intervjuguide - intervju med restauranger	65

1. INLEDNING

1.1 Introduktion

“Service går före hur bra maten än är. Om man ställer riktigt bra mat mot riktigt bra service, så vinner service”.

Atte Bachmann, restaurangägare i Lund.

“För kunden i sig handlar det om bekvämligheten, det är inte alltid att man vill eller har ork att laga egen mat, gå till affären eller restaurangen..”

Tobias Hansson Ehrs, säljare på Hungrig.se om varför mellanhandstjänster som standardiserar service fortsätter att växa.

Ett viktigt bidrag i den ekonomiska teorin är hur ett företag ska strukturera sina resurser för att skapa en konkurrensfördel. Barney beskriver i sin artikel *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991) en konkurrensfördel som ett unikt förråd av resurser som gör företagets produkt mer attraktiv framför konkurrenternas. Den resursbaserade teorin har ett flertal gånger fått kritik för att vara för statisk och vidare utveckling har lagts till för att anpassas till rådande förhållande.

Vad som kännetecknar samtiden är en omfattande globalisering och digitalisering vilket har öppnat dörrar för nya aktörer med innovativa lösningar. Inom många olika branscher finns det idag en möjlighet att både få tillgång till och jämföra priser mellan till exempel boende, flyg och mat- och livsmedel på olika onlineportaler som samlar ihop producenterna digitalt för kunderna (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2015). Branschdynamiken har därför modifierats vilket har resulterat i nya förhållningssätt mellan producent och konsument. I en av branscherna där

detta är extra påtagligt är inom restaurangbranschen, en bransch som kännetecknas av hög konkurrens och trendkänslighet (Fast Food Magazine, 2016).

Den traditionella restaurangbranschen har fått ytterligare en aktör att förhålla sig till, en aktör som utmanar tidigare marknadsstruktur och fungerar som en mellanhand mellan producent och konsument. Exempel på sådana mellanhänder är Foodora, Uber Eats och Hungrig.se vars tjänst möjliggör för kunden att beställa hem mat snabbt och smidigt med bara några knapptryck. Att få livsmedel och mat levererad direkt hem till dörren är ett fenomen som blir allt vanligare. I Sverige är det inte en lika etablerad trend som i exempelvis USA men har under de senaste åren ökat exponentiellt i sin försäljningstakt (Veckans Affärer, 2015). E-handeln för mat har ökat med ca 40 % under 2015 och var femte svensk har handlat mat på nätet, detta har inneburit en dubblingstakt av försäljningen vartannat år (Privata Affärer, 2015). Vårt konsumtionsmönster förändras idag i snabb takt med att företag och plattformar tillsammans skapar en tillgänglighet, denna tillgänglighet är idag en möjlighet som förenklar vår tillvaro. ”Metoden att beställa hem mat från en samlingssajt med flera anslutna restauranger, kommer stå för majoriteten av alla take-away beställningar i framtiden” säger Erik Mellström Byrenius vd för OnlinePizza (Veckans Affärer, 2015)

Hungrig.se är ett exempel på ett snabbväxande företag som tillhandahåller denna tjänst och grundades i Lund 2013 (Skåne, 2016). Tjänsten innebär effekter för både konsument och producent. Kunden får tillgång till en plattform där utbudet finns samlat och får sin mat smidigt levererad hem till dörren. För restaurangerna innebär tjänsten att de kan nå ut till ett bredare kundsegment men samtidigt förlorar ett fundamentalt verktyg att konkurrera med, service. Serviceaspekten är något som är påtagligt för alla restauranger men tar uttryck på olika sätt; snabbmatstället kan fixa en hamburgare under dygnets alla timmar och den exklusiva restaurangen

levererar en personlig service i lyxig miljö. Service kan därmed anses vara ett verktyg för restaurangerna att särskilja sin verksamhet och därmed stärka sin konkurrenskraft. Den tjänst som Hungrig.se erbjuder innebär att det essentiella differentieringverktöget service standardiseras. Service blir lika för både budgetkedjan som för restaurangen av högre rang när kunden använder tjänsten.

Ur ett managementperspektiv är det viktigt att förstå hur man ska organisera sina resurser på det mest effektiva sätt när en resurs standardiseras och inte längre är konkurrenskraftig. För att en resurs ska vara konkurrenskraftig ska den enligt den resursbaserade teorin uppfylla vissa kriterier. Då service betraktas som en betydelsefull resurs ska standardiseringen därför ge negativa konsekvenser på företagets konkurrensfördel om de inte kompenseras genom att omstrukturera övriga resurser (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013: 367-369). Trots denna vetenskap visar trenden på att Hungrig.se är en aktör att förhålla sig till snarare än att undvika (Lokaltidningen, 2016). Den empiriska observationen och det teoretiska ramverket visar därför på en viss skiljaktighet vilket är bakgrunden till denna rapports skapande och frågeställning:

Vilka effekter på företags övriga resurser och lönsamhet sker när en mellanhand standardiserar en fundamental resurs?

1.2 Avgränsningar

- Rapporten utgår från restauranger i Lund som finns tillgängliga på Hungrig.se och erbjuder ett lunchutbud.
- Rapporten utgår från restaurangernas uppfattning om vad som skapar värde för kunden med utgångspunkt att det överensstämmer med verkligheten.

1.3 Begrepp

- Mellanhand - en tredje part som sammankopplar producent och konsument.
- Standardisering - när flera aktörers resurs blir likvärdig.
- Fundamental resurs - en central och grundläggande resurs som används för att differentiera sig med. I denna rapport syftar denna resurs till service.

1.4 Förkortningar

- **RBV** - Resource Based View (resursbaserad teori).
- **VRIN** - Valuable, Rare, Imperfectly Immitable, Substitutability (värdefull, sällsynt, icke imiterbar och icke substituerbar).
- (värdefull, sällsynt, icke imiterbar och icke substituerbar).
- **VPC** - Value, Price and Cost (värde, pris och kostnad).

1.5 Empirisk Bakgrund

I detta kapitel redovisas bakgrunden till undersökningens empiriska grund som innefattar information om undersökt teknik, bransch, konkurrenssituation och Hungrig.se.

1.5.1 Tekniken och tjänsten att förena producent och konsument på en plattform

Den digitala utvecklingen har resulterat i omstrukturering i många branscher och möjliggjort för nya funktioner. Att samla varor och tjänster på en onlineportal från olika företag och verksamheter är idag en utbredd företeelse. Ett resultat och en förlängd funktion av detta har idag möjliggjort det att ta kärnprodukten från producenten hem till konsumenten där aktören agerar mellanhand. Det är en verksamhet som identifierat outnyttjad kapacitet och lösgör den genom

att skapa ytterligare en förbindelse mellan konsument och producent (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2015). Smartphones och delningsekonomin påverkar varje aktör och för restaurangerna innebär det att även den minsta kvarterskrogen numera kan nå ut till ett bredare kundsegment än vad som varit möjligt tidigare. Detta sker genom tjänster som Hungrig.se, Foodora och Uber Eats, säger Andreas Moene, VD för PreOpening (PreOpening, 2017).

1.5.2 Restaurangbranschen

Restaurangbranschen växer snabbt, i form av nya trender och mer nischade produkter. Det sker en specialisering inom branschen där de enskilda restaurangprodukterna är väldigt specifika mot en enskild målgrupp eller ett koncept. För att upprätthålla en konkurrenskraft krävs det att de fundamentala delarna måste vara ”bäst”; service, kvalitén på maten och restaurangmiljön. Även om det serveras en enkel produkt ska det kunna översättas till en form av varumärke där en tydlig strategi och kommunikation ligger bakom. Restaurangbranschen och marknadens spelplan reformerar sig snabbare idag och expanderar på ett krävande sätt där den huvudsakliga resursen att konkurrera med är service och personal. Adderat till detta finns det alternativa sätt att distribuera maten både från lunchrestauranger och finrestauranger. På denna marknadsplats måste verksamheterna vara måna om sitt varumärke då man lägger över ansvaret på en tredje part. (Kjellberg, 2017)

Anders Moene beskriver i en trendrapport från konsultbolaget PreOpening att alla vet att det redan svårt att driva krog mellan de mest högbelastade tiderna. ”Många lunchrestauranger trycker bara in fler sittplatser och är nöjda där, idag handlar det om att optimera yta och skapa bra flöden genom en uttänkt take-away meny” (PreOpening, 2017). Att starta en ny verksamhet inom branschen är relativt enkelt i och med låga inträdesbarriärer; utbudet är därmed stort för kunderna (Sydsvenskan, 2012).

1.5.3 E-handel och leverans av livsmedel och mat

Konkurrensen mellan de stora koncernerna och de nystartade företagen är redan hård och spås att öka de kommande åren. E-handeln för mat ligger idag under genomsnittet för till exempel kläder och har ett fokus på storstadsområdena. I framtiden väntas mindre orter få samma tillgång till det förändrade konsumtionsmönstret och att marknaden ökar genom fler aktörer inom branschen. Under andra kvartalet av 2016 ökade e-handeln inom Sverige med 18 procent i jämförelse med föregående år och livsmedelsbranschen stod för den största ökningen med 38 procent (HUI Research, 2015).

Idag finns det möjlighet att växla mellan att handla själv, beställa mat för avhämtning respektive att få maten hemkörd eller att få en färdig matkasse. Slutligen landar det i den enkelhet som det blir för kunden samtidigt som det blir mer arbetsintensivt för butikerna vilket skapar fler arbetstillfällen. I framtiden kan även handel med livsmedel från utlandet vara ett alternativ. Detta kommer skapa etablerade producent- och konsumentkontakter och öka möjligheten för en bredad etablering från utländska aktörer på den svenska marknaden (DiGital, 2016).

1.5.4 Hungrig.se, bakgrund och roll

Hungrig.se ingår i bolaget RestaurangOnline och säljer e-handelslösningar åt restauranger. Detta system sköter restaurangernas webbplatser där bland annat bordsbokning erbjuds. Hungrig.se är en tilläggstjänst, som erbjuds av RestaurangOnline och innebär att kunden kan beställa mat för avhämtning eller hemkörning. Vinsten för restaurangen blir att de på ett enkelt sätt kan öka sin försäljning genom att de kan ha fullbokat med gäster inne i sin lokal men samtidigt sälja mat, detta ökar restaurangens vinst (Hansson Ehrs, 2017).

Hungrig.se:s affärsidé har från start varit att ge snabbmaten en match. Genom att samla de finare restaurangerna och krogarna på en plattform och ge kunden möjlighet att få hemkörning av annan mat än den traditionella pizzen. Inkomsten erhålls genom att restaurangerna betalar en månadsavgift som varierar beroende på hur många tilläggstjänster man väljer att ha via RestaurangOnline. Vidare adderas en procentsats på antal ordrar som läggs via nätet. Målet är att förändra hämtmatskulturen och det innebär att inte alla restauranger är välkomna till Hungrig.se:s plattform, ett fokus på krogar med lyxigare inriktning och som tillför något nytt till kunden. (HD-Sydsvenskan, 2014) Idag är tillgången till anslutna restauranger dock relativt varierande med ett bredare utbud än endast den lyxiga krogen (Hansson Ehrs, 2017).

1.5.5 Konkurrens klimatet i restaurangbranschen

Konkurrensen mellan restauranger är idag är påtaglig. Det kommer och går olika trender i allt snabbare takt som tvingar restaurangägarna att vara på tårna för att hålla en trygg kundbas. Variationer och koncept i hur mat kan serveras, nya maträtter från andra kulturer och med kunder som vet vad de vill ha och är beredda att betala för det adderar till dynamiken. (Fast Food Magazine, 2016) En ökad möjlighet att konkurrera inom flera områden än de traditionella har även bidragit till att konkurrensen intensifieras, med olika område menas att man kan konkurrerar ner på en detaljnivå som inte var vanlig förr. Att nischas sig som verksamhet är nödvändigt, både i koncept och målgrupp. En allt för allmän utgångspunkt inom branschen kan leda till att man tappar kunder och intäkter (PreOpening, 2017). Anders Moene (2017) beskriver hur man på bästa sätt tacklar konkurrensen; ”Morgondagens vinnare är de som klarar att skala ner, få ordning på logistik och struktur samt skapa effektiva processer och rutiner i allt från inköp till närvaron i sociala medier”.

2. TEORETISKT RAMVERK

I detta kapitel redovisas det teoretiska ramverk som ligger till grund för undersökningen.

Först ges en grundläggande förklaring av den resursbaserade teorin samt kritik och utveckling. En förklaring av VPC-teorin kommer även inkluderas, en studie som gjorts i syfte att utveckla RBV-teorin.

2.1 Den resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin är utvecklad för att förstå vart konkurrensfördelar har sitt ursprung från samt en förklaring till hur ett företag ska upprätthålla en konkurrensfördel i längden. Teorin undersöker varför företag i samma industri uppnår olika lönsamhet och varför lönsamheten varierar systematiskt över tiden. Många forskare har även valt att utveckla teorin genom att se till förhållanden i olika industrier och innovationer. Detta har både breddat räckvidden av den resursbaserade teorin samt stärkt teorins position som den dominanta förklaringen till företags skillnader i prestanda inom samma industri. (Hoopes, Madsen & Walker, 2003)

Resursheterogeniteten är en av hörnstenarna i detta viktiga ramverk för att bygga en strategi. Den belyser det faktum att om alla företag på en marknad har samma uppsättning resurser och kapabiliteter finns det ingen tillgänglig strategi som är värdeskapande för ett företag. Tillgängligheten av resurser för alla andra företag på marknaden gör att vilket annat företag genast kan återskapa den strategin och erhålla en fördel. För att konkurrensfördelen skall vara hållbar behöver den vara understödd av resurser och kapabiliteter som både är knappa och ofullständigt mobila. (Besanko et al., 2013: 367-369)

Barney (1986a, 1986b, 1991), Petraf (1993) och Wernerfelt (1984) förutsätter att heterogena marknadspositioner hos närstående konkurrenter härrör från varje företags unika kombination

av resurser och kapabiliteter. Detta unika förråd av resurser blir avgörande för att ett företag ska ha möjlighet att leverera ett högre värde till kunderna jämfört med deras konkurrenter och därmed skapa en konkurrensfördel. Det finns två metoder som företag kan använda för att förbättra den värdeskapande processen; de kan antingen skapa en högre betalningsvilja hos kunderna (öka benefit) eller så kan de sänka kostnaden för en produkt eller tjänst (minska cost) (Besanko et al., 2013: 299).

2.2 Företagets resurser

Det finns varierande definitioner på vad som ska inkluderas i begreppet ”en resurs” som även anses vara ett verktyg för värdeskapande. Barney (1991) delar in resurser i tre olika grupper: fysiska resurser (t.ex. fabriker, utrustning, teknologi), organisatoriska resurser (t.ex. koordinationssystem, formell och informell planering, rapporteringsstruktur) och humankapital resurser (t.ex. anställdas intelligens, erfarenheter, insikter och relationer). Denna definition kommer användas i rapporten i syfte att klassificera de resurser som restauranger använder för att konkurrera.

2.3 VRIN

För att mäta ifall en resurs eller kapabilitet innebär en hållbar konkurrensfördel eller inte så måste resursen uppfylla fyra kriterier: värdefull (valuable), sällsynt (rare), icke imiterbar (imperfectly imitable) och icke substituerbar (substitutability). Kriterierna kommer att fungera som ett verktyg för att se hur företagets övriga resurser förändras då service standardiseras. Dessa attribut av företagets resurser kan ses som empiriska indikatorer av hur heterogena och immobilisera ett företags resurser är samt om och hur användbara dessa resurser är för att generera hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991).

2.3.1 Värdefull

Företagets resurser kan endast bli en källa till en konkurrensfördel eller en hållbar konkurrensfördel när den anses värdefull. Som tidigare sagts är resurser värdefulla när de bidrar till att ett företag kan framkalla eller implementera strategier som förbättrar effektiviteten¹. Det krävs kompletterande modeller som ser på företagets konkurrens i olika miljöer. Den resursbaserade modellen är nödvändig för att peka på vilka karaktäristiska drag som resurser måste besitta för att generera en hållbar konkurrensfördel genom att isolera de utmärkande egenskaperna. Detta för att kunna identifiera möjligheter och neutralisera hot, genom detta kan man förstå företagets resurser på ett fördelaktigt sätt. (Barney 1991) I denna undersökning kommer en kompletterande modell för att förstå utmärkande egenskaper hos resurserna att vara VPC-modellen.

2.3.2 Sällsynt

Om företagets värdefulla resurser innehas av många konkurrerande företag kan källan varken vara en konkurrensfördel eller en hållbar konkurrensfördel. Ett företag åtnjuter en konkurrensfördel när den implementerar en värdeskapande strategi som inte samtidigt implementeras av andra företag. Om en särskild resurs hos företaget används av många företag kan varje enskilt företag ha möjligheten att exploatera resurser på samma sätt som konkurrerande företag, detta blir då en gemensam strategi och kan inte vara källan till resursen som genererar strategin och

¹ Översatt från engelsk term. Det finns två definitioner och därav två betydelser som i svenskan definieras som en.

Efficiency: Verkningsgrad, att göra saker rätt.

Effectiveness: Slagkraft, att göra rätt saker.

därmed elimineras som en möjlighet till konkurrensfördel för något företag. Vidare konkluderas det att sällsynthet bara blir betydande om resursen är värdefull och en sällsynt resurs existerar endast om den inte kan imiteras. (Barney, 1991)

2.3.3 Icke imiterbar

Företags resurser som är värdefulla och sällsynta kan bara vara källor till hållbara konkurrensfördelar om företag som besitter de resurser kan behålla dem. Detta betyder, enligt Lippman och Rumelt (1982) samt Barney (1986a; 1986b), att företags resurser inte är imiterbara. Ett företags resurser kan vara icke imiterbara för en eller en kombination av tre orsaker: (a) förmågan för företaget att behålla en resurs är beroende på unika historiska förhållanden, (b) länken mellan företagens resurs som företaget tillhandahåller och företagens hållbara konkurrensfördel har ett tvetydigt orsakssamband eller (c) resursen som genererar ett företags fördel är socialt komplex (Dierickx & Cool, 1989).

2.3.4 Icke substituerbar

Det sista kravet för att ett företags resurser ska vara en källa till en hållbar konkurrensfördel är att det inte finns någon strategisk jämlighet mellan resurserna. Två värdefulla resurser är strategiskt jämlika när de var för sig kan exploateras för att implementera samma strategi. Detta gäller även då en av resurserna är sällsynt och icke imiterbar men den andra inte är det. När ett företag besitter två resurser som både är sällsynta och icke imiterbara kommer de kunna skapa och implementera särskilda strategier och svårighetsgraden att substituera dem kan refereras till hög. Om det fanns en strategisk jämlighet mellan resurserna skulle inte dessa strategier kunna skapa hållbara konkurrensfördelar. Det är de strategiskt jämlika resurserna som

föreslår att de andra nuvarande eller potentiella konkurrenter kan implementera samma strategi. Om dessa alternativa resurser antingen är icke sällsynta eller imiterbara kommer många andra företag kunna skapa eller implementera strategin ifråga. (Barney 1991)

2.4 Konkurrens fördelar och hållbara konkurrens fördelar

Enligt Barney (1991) definieras en konkurrens fördel genom att man kan implementera den i en värdeskapande strategi som inte samtidigt implementeras av en konkurrent eller en potentiell konkurrent. Ett företag sägs ha en hållbar konkurrens fördel när strategin inte går att implementeras av en konkurrent eller en potentiell konkurrent och när de andra företaget inte kan duplicera fördelarna med denna strategi. Oväntade förändringar i den ekonomiska strukturen i en bransch kan göra att det som en gång var en källa till en hållbar konkurrens fördel, inte längre är värdefullt för företaget och därmed inte en källa till en hållbar konkurrens fördel. Det som var värdefulla resurser i en bransch en tid kan istället vara svagheter eller helt enkelt irrelevanta i en ny branschmodiljö. Ett företag som åtnjuter en hållbar konkurrens fördel kan erfara stora skiftningar i strukturen för konkurrensen och kan se konkurrens fördelarna annullerade genom sådana förändringar (Barney 1991).

Enligt Lippman och Rumelt (1982) är en konkurrens fördel bara hållbar om den fortsätter att existera efter försöket att duplicera den fördelen har upphört. I denna mening menas att hållbar konkurrens fördel är en jämviktsdefinition². Denna jämviktsdefinition av konkurrens fördel har flera fördelar, den undviker det svåra problemet av att specificera hur lång tid företagen inom olika branscher måste inneha konkurrens fördelar för att de ska räknas som ”hållbara”.

² Konkurrens fördelen befinner sig i ett statiskt tillstånd och sätts inte in i sammanhanget om den dynamiska miljö som företag verkar i.

Oavsett är det inte denna period och tid som definierar existensen av en hållbar konkurrensfördel utan snarare oförmågan hos den nuvarande eller potentiella konkurrenter att duplicera strategin som skapar en konkurrensfördel hållbar.

2.5 Utveckling och kritik av RBV

Efter att Barney (1986a, 1986b, 1991) och Wernerfelt (1984) utvecklade den grundläggande RBV-teorin har många forskare valt att undersöka teorin ytterligare. Kritiken som riktats mot teorin antyder främst att den är för statisk; tid och kausalitet måste adderas till modellen för att den ska vara av värde. Eisenhardt och Martin (2000) menar på att ramverket inte tar hänsyn till förändringar i omgivningen vilket tyder på att det inte går att konkludera att konkurrensfördelen som ett företag besitter kan kopplas till deras resurser. Priem och Butler (2000) hävdar att RBV endast mäter konkurrensfördelar på tvärsnittligt vis (cross-sectional) vilket utelämnar kausalitetsaspekten igen.

Ytterligare kritik grundar sig i att definitionen av resurser anses diffus. Definitionen är mycket omfattande och inkluderar alla komponenter som kan bidra till värdeskapande i företaget. Kraaijenbrink et al. (2010) påstår att RBV ramverket skulle stärkas ifall det hade varit möjligt att urskilja olika resursers egenskaper. Aiko (2005) påstår även att ramverket brister i och med svårigheten att mäta hur värdefull en resurs faktiskt är som inte genererar till någon direkt ekonomisk vinst. Han utvecklar detta resonemang genom att säga att det hade varit värdefullt att kunna mäta resursvärdet, i form av ett finansiellt mått, av dessa typer av resurser.

2.6 Värde, Pris & Kostnad

RBV tar utgångspunkt i hur ett företag kan behålla sina konkurrensfördelar (Barney, 1991) och ytterligare bidrag har gjorts som utvecklar principerna och utmanar tidigare forskning

(t.ex. Amit and Schoemaker, 1993; Dierickx and Cool, 1989). Value, Price, Cost-modellen är en modell som har utvecklats för att ge en bredare diskussion kring hur ett företag på ett varaktigt sätt kan behålla sin konkurrensfördel och differentiera sig genom att identifiera viktiga parametrar (Hoopes et al., 2003).

Den grundläggande RBV-teorin tar upp varför det finns skillnader mellan ett företags lönsamhet inom branscher men Hoopes, Madsen och Walker har i sin artikel *Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity* (2003) breddat perspektivet och beskriver varför det skiljer sig mellan företag genom att utveckla en ny modell, VPC-modellen. Författarna menar att problemet med RBV är principerna i sig utan snarare att för lite fokus läggs på vad som kan driva företaget framåt, att lyckas operationalisera RBVs principer. Genom att utmana vissa begränsningar med RBV och bredda perspektivet för att ge en mer fullständig bild så utvecklades VPC-modellen (Hoopes et al., 2003).

Utgångspunkten för VPC-modellen är att det finns en köpare och en producent som förhandlar över ett pris som genererar ett värde för kunden samtidigt som det innebär en kostnad för producenten att framställa. För att denna diskussion ska vara relevant behövs några grundläggande parametrar identifieras och förstås. Dessa parametrar definieras som Value, Price & Cost. (Hoopes et al., 2003)

Värde (V) är det pris som kunden är villig att betala för produkten eller tjänsten bortsett för vad konkurrerande företag erbjuder men inom kundens budget. Författarna ger förslag till faktorer som kan höja värdet som till exempel förmågan att skapa kundanpassade varor eller ett välstyrt företag. Andra traditionella faktorer till värdeskapande är förbättrad kvalitet på produkt/tjänsten, teknologi eller förbättrad service. Kostnaden (C) är det belopp som det kostar

för producenten att framställa varan eller tjänsten. Även om ett företag skapar samma värde i sin produkt eller tjänst som sina konkurrenter kan den ändå hålla en fördelaktig position genom att hålla nere sina kostnader. Kostnad kan därför betraktas som en källa till heterogenitet mellan företag i bransch med hård konkurrens. Priset (P) sätts utefter skillnaden mellan det värde som produkten/tjänsten erbjuder och kostnaden som uppstår vid produktion. (Hoopes et al., 2003)

Då dessa parametrar har identifierats kan det konstateras att värdeskapandet för kunden är det värde som den är villig att betala subtraherat med det pris som den betalar (V-P). Värdeskapandet för producenten är istället det pris den får in av kunden subtraherat med den kostnad som det kostar att producera varan (P-C). Det företag som kan skapa mest lönsamhet menar författarna är det företag som kan skapa den största skillnaden mellan pris och kostnad. Då ett företag gör detta kan det locka till konkurrens antingen genom värdet den skapar (V-P) för sina kunder eller att skapa en högre vinst (P-C). Med detta som bakgrund menar författarna att det inte räcker med att det är kostsamt att imitera en tillgång eller kapabilitet för att skapa en konkurrensfördel. (Hoopes et al., 2003)

Vidare forskning har visat att det är fördelaktigt för ett företag att både försöka öka sitt värde och hålla nere sina kostnader (Saxenian, 1994). Även om RBV och VPC kan förklara skillnader mellan företags lönsamhet är även den bransch företaget verkar i av stor vikt för att kunna analysera ett företags lönsamhet (Hoopes et al., 2003).

2.7 Teori problematisering

Den resursbaserade teorin redogör för vilka resurser som utgör en källa till ett företags konkurrensfördel. Då service är en resurs som används för att differentiera sig med kan detta betraktas som ett betydelsefullt och fundamentalt verktyg för restaurangernas lönsamhet.

Ett nytt förhållningssätt mellan producent och konsument har observerats där restaurangernas service har standardiserats vid användning av tjänsten. Enligt den resursbaserade teorin borde denna standardisering leda till en försämrad lönsamhet eller att restaurangerna kompenserar genom att omstrukturera sina övriga resurser. Som utgångspunkt finns en viss begrundan om att detta förhållningssätt mellan producent och konsument inte har en negativ inverkan på restaurangerna eller att det fått några effekter på utformningen av deras verksamhet. Då den empiriska observationen och det teoretiska ramverket tycks peka åt olika håll kan denna undersökning anses vara relevant för att till viss mån problematisera RBV teorin.

3. METOD

Detta kapitel kommer att motivera för samtliga metodval som gjorts inom: forskningsdesign, urval, datainsamlingsmetod och metod för analys av data. Kritik mot varje del kommer också behandlas samt en diskussion kring undersökningens validitet och reliabilitet.

3.1 Forskningsdesign

3.1.1 Flerfallsstudie med kvalitativ ansats

Undersökningen är en flerfallsstudie som undersöker och jämför flera olika fallföretag. Mer specifikt, använder sig undersökningen av restauranger av olika karaktär i syfte att få ett så

omfattande resultat av vad för effekt en standardisering av resursen service kan innebära. Valet av forskningsdesign motiveras då Stake (1995) menar att en fallstudie kan beröra en komplexitet av specifik natur som är utmärkande för fallet. Ytterligare avser forskningsfrågan och syftet att besvara en ”hur fråga” och Yin (2009) anser då att en fallstudie är att föredra. Studien är alltså av kvalitativ karaktär och lämpar sig väl vid undersökning av förhållandet mellan teoretisk och praktisk forskning (Bryman & Bell, 2013: 390).

Vi är medvetna om att det finns viss kritik mot att använda en fallstudie som forskningsdesign, som bristen på extern validitet, subjektivitet samt bristande replikerbarhet och därmed generalisering. Detta kommer därför tas upp och diskuteras senare i metoden.

3.1.2 Abduktiv ansats

Undersökningen använder sig av en abduktiv ansats där förhållandet mellan teori och empiri undersöks (Bryman & Bell, 2013: 32). En grundläggande och detaljerad litteraturgenomgång av RBV teorin har genomförts. Ett nytt förhållningssätt mellan producent och konsument har även observerats. Med detta som bakgrund har vi definierat hur undersökningen till viss mån kan problematisera teorin och använt den som utgångspunkt vid insamling av empiri. Undersökningen är inte av deduktiv ansats då det inte finns en tydlig hypotes som kommer testas (Bryman & Bell, 2013: 31). Samtidigt kan undersökningen heller inte anses vara av induktiv karaktär då den till viss del grundar sig i en empirisk observation (Bryman & Bell, 2013: 32). Sammanfattningsvis kan rapporten anses ha en abduktiv ansats då den undersöker en empirisk observation med en osäkerhet angående vilka effekter som den kan innebära på den resursbaserade teorin.

3.2 Urval

3.2.1 Bransch & Fallföretag

Restaurangbranschen står idag inför utmaningar när det kommer till att hantera ny teknik som blir tillgänglig på marknaden. Genom att undersöka en teknik som är relativt ny på marknaden i dess form för aktörer och för kunder, anser vi det som en relevant genomförbar studie.

Vi efterforskade vilka företag som var lämpliga att undersöka för att kunna besvara vår forskningsfråga. För att verksamheterna skulle vara av relevans var det viktigt att de var anslutna till tjänsten Hungrig.se, det var ett krav för att vi skulle kunna undersöka vidare hur denna nya tjänst och teknik påverkat fallföretagen. För att möjliggöra en jämförelse mellan de olika fallföretagen var ytterligare ett krav att restaurangerna erbjöd lunch via tjänsten Hungrig.se. Av praktiska skäl var det fördelaktigt för undersökningen att verksamheterna var belägna i Lund. Vi ville säkerställa en spridning på fallföretagen då det kom till faktorer som pris, nisch och målgrupp för att få en så omfattande förståelse som möjligt. Därav var val av fallföretag ett bekvämlighetsurval vilket innebär att vi medvetet valde ut fallföretag som uppfyller kriterierna som nämns ovan (Bryman & Bell, 2013: 204).

Fallföretag	Öppnade	Prisklass*	Koncept	Målgrupp	Började använda Hungrig.se	Användning av Hungrig.se
Grönt & Gott	2010	50 kr	Billig och nyttig snabbmat	Studenter	3 år	Endast ap-pen, ej ut-körning
MAX	2001	75 kr	Hamburgar-kedja av hög kvalitet	Ingen specifik mål-grupp	1 år	Mycket hög frekvens
Mat & Destillat	2010	110 kr	Klassisk hus-manskost med en twist	Lite äldre än me-delålder, mycket professorer och af-färsmän	1.5 år	Några gånger i veckan
M.E.A.T	2011	110 kr	Konceptre-staurang med kött i fokus	Målgruppen är främst mellan 27-42 år	1.5 år	Relativt hög frekvens
Surf Shack	2016	100 kr	Amerikanskt	Målgruppen är främst mellan 18-40 år	1 år	Mycket hög frekvens
V.E.S.P.A	2003	110 kr	Italienskt	Har en bred och varierande mål-grupp	1 år	Mycket hög frekvens
VED	2014	85 kr	Mat i hög kvalitet i my-sig miljö	Ingen specifik mål-grupp	3 år	Mycket hög frekvens

Tabell 1. En presentation av de valda fallföretagen samt viktig bakgrundsinformation som grundar sig i insamlad primärdata. *Priserna är tagna från respektive restaurangs lunchmeny och representerar ett medianpris.

Valet av Hungrig.se motiverades genom att företaget var beläget i Lund och att tjänsten har funnits tillräckligt länge för att effekter ska kunna identifieras. Vi undersökte även om tjänsten uppnådde en viss standard av service då vi inte ville att detta i sig skulle ge effekter på undersökningen, även detta grundar sig därför i ett bekvämlighetsurval.

3.2.2 Respondenter

Valet av respondenter var ett snöbollsurval, det var målstyrt och hade som syfte att vara av utmärkande karaktär inom verksamheten för att ge oss förtjänta svar (Bryman & Bell, 2013:

207). Vi fick kontakt med våra respondenter genom teknisk kommunikation och fysiska besök. Det etablerades på så sätt en relation och förståelse för målet med uppsatsen. Snöbollsurvalet motiverades genom att vi inte visste vilka enskilda individer som var insatta i beslutet att ansluta restaurangen till Hungrig.se.

Vid både ett bekvämlighetsurval och snöbollsurval är generaliseringen ett problem men Bryman och Bell (2013: 207) menar dock att i kvalitativa studier har det inte lika stor betydelse. Detta är den nackdel vi ser men ansåg ändå att det var en riktig metod för att få så utförliga svar som möjligt. Grunden var ändå de profilerade restaurangerna som serverar varierande mat i varierande prisklass och det var ett bra utgångsläge för att kunna göra en generalisering. Då respondenterna delgav sina personliga erfarenheter och försökt delge den allmänna strategiska uppfattningen av beslutet att använda sig av Hungrig.se; ses individen som en person med egna erfarenheter och kan inte representera hela verksamheten i en fullständig subjektiv bild med ett glasklart utfall.

3.2.3 Informant

Två intervjuer hölls som komplement till våra respondentintervjuer och vår undersökning. En informant är en person som besitter kunskap inom det område som studeras men är inte involverad i själva undersökningen. Dels intervjuades en konsult som kunde ge en övergripande förståelse för branschen som undersökningen utgår från. Ytterligare en intervju tog plats med en representant från Hungrig.se som besatt en mer djupgående och specifik kunskap om tjänsten. Syftet med informanternas deltagande är att bidra till värdefull och bidragande förståelse för det aktuella ämnet. En extern part med expertis inom området kan bidra till att stärka analys och slutsats (Yin, 2009).

Företag	Namn	Titel	Datum
Grönt & Gott	Ediz Mehmet	Restaurangchef	24 april 2017
MAX	Felicia Fredin	Biträdande restaurangchef	25 april 2017
Mat & Destillat	Marcus Nyberg	Ägare	8 maj 2017
M.E.A.T	Atte Bachmann	Ägare	8 maj 2017
Surf Shack	Monica Müller	Restaurangchef	8 maj 2017
V.E.S.P.A	Johanna Court	Driftschef	11 maj 2017
VED	Gina Vlad	Restaurangchef	12 maj 2017
Hungrig.se	Tobias Hansson Ehrs	Säljare	27 april 2017
PreOpening	Carl Kjellberg	Konsult inom hotell- och restaurangbranschen	10 maj 2017

Tabell 2. En presentation av studiens respondenter.

3.3 Databesamlingsmetod

Rapporten utgår från semi-strukturerade intervjuer då det ger upphov till en stor grad av flexibilitet (Bryman & Bell, 2013: 475). Kvalitativa undersökningar får ofta kritik för att vara subjektiva (Bryman & Bell, 2013: 408) försökte detta förebyggas genom att etablera fler infallsvinklar. Med detta som bakgrund inleddes databesamlingen med en initial kontakt med Hungrig.se som medförde en intervju med en säljare på företaget. Denna intervju fungerade som en informantintervju.

Resurserna som undersöks baseras också på en informantintervju med hotell- och restaurangkonsulten Carl Kjellberg som har lång erfarenhet av branschen. Han identifierade ett antal resurser som han anser är centrala faktorer för restauranger att konkurrera med. Med vårt teoretiska ramverk som utgångspunkt, kategoriseras sedan dessa resurser utifrån Barneys (1991) klassificering.

Fysiska Resurser	Organisatoriska Resurser	Humankapital Resurser
Mat	Effektivitet av organisation	Serveringspersonal
Lokal	-	Kockar
Varumärke*	-	-

Tabell 3. En summering av resurserna som studeras samt hur de kategoriseras.

**Varumärke har ingen given plats i Barneys klassificering men eftersom det räknas som en immateriell tillgång som kan värderas benämns den här som en fysisk resurs*

Vid utformandet av intervjufrågor studerade vi vårt teoretiska ramverk och utifrån det identifierades olika teman som skulle behandlas. Med detta som utgångspunkt formades en så kallad intervjuguide som strukturerades utifrån tabell 3. Då intervjuguiden skapades hölls vissa faktorer i åtanke som Bryman och Bell beskriver i ”Utformning av intervjuguide” (2013: 482). Respondenterna förbereddes genom att vi berättade om vårt syfte med undersökningen samt vilka frågor och teman som skulle behandlas. På så sätt kunde respondenterna ta fram relevant information inför intervjun.

Intervjuer hölls sedan med de sju respondenter som valts ut från sju olika restauranger i Lund som alla använder sig av tjänsten Hungrig.se. Respondenterna var alla insatta i användningen av tjänsten samt eventuella effekter som tjänsten kan ha haft. Vid alla sju tillfällen var tre intervjuare närvarande. Två var primära intervjuare medans den tredje individen antecknade. Syftet med detta var att samla in en så komplett informationssamling som möjligt. Individen med en mer observerande roll hade möjlighet att fånga upp och tolka exempelvis kroppsspråk. Fördelen med semi-strukturerade intervjuer är att även följdfrågor kan ställas till respondenterna vilket kan bidra till ytterligare djup. En viss flexibilitet försökte hållas i åtanke då det kom till ordningsföljden av frågor för att kunna reda ut motsägelser och eventuella oklarheter. Respondenterna hade också stor frihet att själva utforma svaren samtidigt som en viss struktur följdes (Bryman & Bell, 2013: 475-476). Det finns även tänkbara nackdelar med denna typ av

metod då det läggs stor vikt i hur väl respondenterna uttrycker sig och hur frågorna utformas. För att försöka förhindra denna subjektivitet lades det stor vikt vid valet av relevanta frågor och väl utvalda respondenter.

För att kunna transkribera intervjuerna spelades varje intervju in med tillåtelse av respondenterna. Frågan ställdes även ifall någon av respondenterna ville vara anonym men eftersom detta inte var fallet i någon av intervjuerna benämns alla individer vid namn. Kontaktuppgifter efterfrågades i syfte att kunna komplettera med ytterligare frågor i efterhand.

3.4 Dataanalys

Vid kvalitativa undersökningar kan det ofta uppstå svårigheter när det kommer till analys av data. Risken för en subjektiv bedömning och urval av insamlad data är hög. Miles (1979) beskriver processen som en "attraktiv plåga" på grund av den omfattande mängd material som undersökningen ger upphov till men svårigheter i att på ett korrekt sätt analysera datan. Bryman och Bell (2013: 574-575) konstaterar att detta beror på att det finns få godkända metoder i jämförelse med kvantitativa metoder.

Transkriberingar genomfördes på samtliga intervjuer i syfte att på ett så korrekt sätt som möjligt återberätta information samt kunna dra ut direkta citat. Då detta resulterar i en stor mängd data så påbörjades en kodning för att kunna sortera information i beståndsdelar och grupperingar (Bryman & Bell, 2013: 579). Kodning skedde genom en så kallad "öppen kodning" som innebär att information bryts ner till begrepp som sedan kunde formas till olika kategorier (Bryman & Bell, 2013: 580). Mer specifikt genomfördes en förstanivå- och andranivå-kodning (se appendix). Under förstanivå-kodningen strukturerades datan med målet att göra datan så begriplig och åskådlig som möjligt. Datat klassificerades in under utvalda begrepp

som var centrala under samtliga intervjuer. Under andranivå-kodningen grupperades dessa begrepp i olika kategorier i enlighet med det teoretiska ramverket. Särskilt upplysta teman försökte också definieras under varje kategori. Detta tillvägagångssätt främjade att informationen struktureras på ett sätt så att relevanta delar kunde identifieras och därefter analyseras.

Kodning vid en kvalitativ dataanalys har främst fått kritik på grund av de praktiska svårigheterna som medkommer. Denna typ av analys är tidskrävande och det kan därför vara svårt att färdigställa en komplett analys vid ett givet datum (Bryman & Bell, 2013: 586). Eftersom vi redan inledningsvis var medvetna om denna problematik började vi därför i god tid med kodning och analys av data. Metoden har fått ytterligare kritik för det eventuella problemet att kontexten kan gå förlorad eftersom textstycken plockas ut från deras sammanhang (Bryman & Bell, 2013: 591). På grund av denna problematik har stor vikt lagts vid kodning och dataanalys i ett försök att undvika att undersökningen går miste om kontexten.

3.5 Studiens reliabilitet och validitet

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet syftar till att beskriva hur tydligt märkbara, handgripliga och tillförlitliga resultaten av undersökningen faktiskt är. När uppsatsen resulterar i en hög reliabilitet kan en forskare framöver välja att repetera studien under identiska förhållanden och uppnå samma resultat utan att slumpmässiga företeelser påverkar (Bryman & Bell, 2013: 62; Yin, 2009:45).

Undersökningens bearbetning kan förenklas då författarna genomgående beskriver tillvägagångssättet i varje stadie på ett så utförligt som möjligt.

Författarna har gjort följande åtgärder för att stärka undersökningens reliabilitet. Den primära grunden för de kvalitativa intervjuerna är den välplanerade intervjuguiden. Guiden bygger på

det material som studien krävde för att kunna samla in ett robust empiriskt underlag. Detta genererade en större sannolikhet att besvara vår frågeställning. Med detta underlag finns det goda möjligheter för utomstående forskare att efterlikna studien. För att öka tillförlitligheten valdes flera fallföretag där intervjuobjekten hade god insyn i verksamhetens val av samarbete med Hungrig.se. Med tanke på den bredd som urvalet av fallföretag utgör undviks i största mån en subjektivitet och en partiskhet till undersökningens fördel i både analys och slutsats. Under samtliga intervjuer deltog alla författare vilket bidrog till att styrka tillförlitligheten. Vidare kan reliabiliteten sänkas i den mån att alla intervjuobjekten är individer med personliga upplevelser och erfarenheter, en subjektivitet måste få förekomma för att få tillgång till relevant information. Inom kvalitativa studier måste det dock anses som gängse att en individnivå existerar och får ta plats och att det därför kan vara svårt att återskapa i en efterföljande period.

3.5.2 Validitet

Diskussionen kring validitet handlar främst om att bedöma och utvärdera de slutsatser som dras. Det finns olika typer av validitet som kan utvärderas men intern och extern validitet är mest central i den här undersökningen. Intern validitet rör frågor kring kausalitet, mer specifikt ifall en slutsats som innehåller ett kausalt förhållande mellan två variabler håller eller inte. Extern validitet rör frågor kring generaliserbarhet; här undersöks det huruvida resultaten från en undersökning kan generaliseras utöver de specifika fallföretag som undersökningen gjorts på (Bryman & Bell, 2013: 401).

Det finns svårigheter att upprätthålla en hög intern validitet i kvalitativa studier då det är svårt att täcka alla aspekter som kan härleda slutsatsen (Yin 2009:43). Detta har dock motverkats genom att ställa många djupgående frågor angående tjänsten och även frågor som berör andra

faktorer för att förhindra en felaktig slutsats. Då undersökningen utgår från begränsat antal fallföretag kan det finnas en svårighet att generalisera resultatet. För att kompensera och höja den externa validiteten har mycket tid lagts ner på att bestämma och säkra ett representativt urval, vilka fallföretag som ska undersökas samt vilka individer som är representativa intervjuobjekt. Med anledning kan resultaten för undersökningen ändå tänkas kunna generaliseras till andra fallföretag i samma bransch. Även branschöverskridande generaliseringar kan genom undersökningen till viss del vara möjlig om det härleds till branscher med liknande karaktärsdrag och konkurrenssituation. För att ytterligare höja den externa validiteten hade en större undersökning med större antal fallföretag varit fördelaktig.

4. EMPIRI

Detta kapitel kommer behandla primärdata från intervjuer med Hungrig.se, restauranger i Lund och en branschkonsult. Först presenteras tjänsten Hungrig.se och dess funktion. Vidare behandlas restaurangernas inställning till tjänsten och deras dagliga arbete med service. Fortsättningsvis görs en genomgång på hur restaurangernas övriga resurser påverkats samt förändring i termer av värde, pris och kostnad.

4.1 Hungrig.se

På Hungrig.se ser man ljusst på framtiden och i Lund har de tagit merparten av marknaden och expansionstakten är hög. Tobias från Hungrig.se beskriver att trots deras snabba expansionstakt så hårdnar konkurrensen, framförallt i Stockholm. Man ska nu utöka verksamheten till Polen och potentiellt Danmark, den outnyttjade kapaciteten finns inte bara i Sverige.

“Maten ska vara i tid, den ska levereras snyggt och inte vara förstörd. Den ska vara varm om det krävs. Att uppehålla rätt kvalitet är också en stor utmaning när man expanderar, det innebär att återkoppla till våra restauranger så att vi ser att de är nöjda med allt”.

En av Hungrig.se:s främsta fördelar ur ett konkurrensperspektiv beskriver Tobias är att företaget från starten vuxit organiskt och inledningsvis erhållit kunskap om vad kunderna vill, att det funnits en tillräckligt stor efterfrågan och så har man tagit det vidare därifrån.

Det finns idag en tydlig skillnad av användare i tjänsten när det kommer till restaurangerna. Tobias beskriver det som att han får lägga mer tid på försäljning och att bygga relation med restaurangerna som är mer exklusiva. Tidigare fokus låg på att ha restauranger som ansågs mer exklusiva, även om deras motto varit bra mat och man velat distansera sig från den traditionella snabbmatskulturen har man omdefinierat vad som är bra mat. Hungrig.se har gått mer åt hållet där man ser bra mat som subjektivt och har med det argumentet tagit in en större bredd på restauranger. Det viktigaste är att restaurangerna bidrar till plattformen och att vi kan bidra till restaurangen, då är alla nöjda säger Hansson Ehre.

“För kunden i sig handlar det om bekvämligheten, det är inte alltid att man vill eller har ork att laga egen mat, gå till affären eller restaurangen. Det kan vara när man är stressad eller när man är bakfull. Man vill bara ha något snabbt, enkelt.”

Här ovan beskriver Hansson Ehre hur enkelt det är för kunden att beställa hem mat och även en del anledningar till varför efterfrågan finns. Det blir enkelt och smidigt att beställa hem när man kräver den bekvämligheten.

4.2 Restaurangernas inställning och användning av Hungrig.se

Alla respondenter från restaurangerna som intervjuats uttrycker en positiv inställning och upplevda fördelar med tjänsten. Bachmann från M.E.A.T beskriver följande “Mervärdet är väl att telefonen ringer mindre. Folk som vill boka bord gör det online, folk som vill beställa mat gör det online också. Så vi har inte samma belastning på telefonen hela tiden. Kommunikationen är ju smidigare och mer användarvänligt därefter”. Merförsäljning via appen är en annan fördel som både M.E.A.T och MAX har lagt märke till. Fredin på MAX säger, “vi säljer nog mer i merförsäljning över appen då kunderna som kommer till restaurangen vet exakt vad de vill ha och har bestämt sig medan kunderna på appen bara kan klicka i extra tillägg”.

Ökad omsättning är något som alla restauranger konstaterat att de upplevt sedan de infört tjänsten. Court från V.E.S.P.A beskriver den ökade lönsamheten med tjänsten och säger, “Om man tar Lund som restaurang så har vi gått från 2000 i veckan till i snitt 50 000 i veckan i omsättning tack vare tjänsten. Det är en stor skillnad i ökad försäljning. Vi såg helt enkelt att det fanns en outnyttjad kapacitet”. Även Vlad från VED uttrycker en ökad lönsamhet på grund av att de nu kan ta emot alla beställningar för avhämtning och hemleverans. Hon säger, “ja såklart, det är ju extra pengar. Som vi antagligen inte hade fått in lika mycket av för då hade vi behövt svara på telefonen. Vi har ju haft avhämtning innan också men då har det varit att vi svarat i telefonen och det hinner man kanske inte alltid med, i samma utsträckning. Så man kanske missar några samtal och det behöver vi inte göra nu eftersom personalen inte behöver svara i telefonen”.

Flertalet restauranger uttrycker de negativa effekterna i form av en sämre kvalitet på mat som levereras eftersom den i vissa fall kan upplevas något kall och inte upprätthåller samma standard som om den äts på restaurangen. Bachmann från M.E.A.T upplyser även att en utmaning är att kvalitetssäkra kvalitén på maten eftersom leveransen ibland blir problematisk.

4.3 Hur arbetar restaurangerna med service?

Fallföretag	Före	Efter
Grönt & Gott	Snabbt, effektivt & personligt	Standardiserad
MAX	Snabbt, effektivt & tillgängligt	Standardiserad
Mat & Destillat	Känsla, detalj & finkänsligt	Standardiserad
M.E.A.T	Atmosfär, konceptuellt och avslappnat	Standardiserad
Surf Shack	Snabbt, avslappnat & effektivt	Standardiserad
V.E.S.P.A	Gäst i centrum, känsla & serviceutveckling	Standardiserad
VED	Uppmärksam, personligt & mycket tid med gästen	Standardiserad

Tabell 4. En sammanställning av hur restaurangerna arbetar med service i sin verksamhet samt en redogörelse för att service standardiseras vid försäljning via Hungrig.se

Under intervjuerna fick respondenterna svara på hur deras restaurang uppfattar service och hur de arbetar med service i sin dagliga verksamhet. Detta för att förstå effekterna för varje enskild restaurangs service i samband med att de är anslutna till Hungrig.se och vad som händer när de standardiseras. Flertalet restauranger beskriver service som det viktigaste konkurrensmedlet. "Service går före hur bra maten är. Om man ställer riktigt bra mat mot riktigt bra service, så vinner service" säger Bachmann från M.E.A.T.

Fallföretagens arbete med service skiljer sig åt. Surf Shack beskriver vikten av högt tempo från beställning till att gästen får maten, effektivitet belyses som en central parameter. De nämner även att en avslappnad attityd genomsyrar restaurangen. Mat & Destillat beskriver sitt

sätt att arbeta med service som att känna sina kunder samt lägga fokus på detaljer såsom att lägga servetter i gästens knä och hålla upp dörrar. Salladsrestaurangen Grönt & Gott beskriver att de arbetar med service genom att göra den personlig och alltid försöker ge sina kunder det lilla extra. MAX beskriver hur de har många utkörningar och att detta beror på deras generösa öppettider, deras starka varumärke och fokus på att arbeta snabbt för kunden.

“Vi brinner för bra service. Vi har följt med alla på det tåget. Mjuka värdena är det man konkurrerar med. Alla har mat och fint porslin det är det (service) som är den största grejen” säger Nyberg från Mat & Destillat. Court på V.E.S.P.A belyser betydelsen av service och förklarar mer ingående exakt hur de arbetar för att förbättra servicen: “vi vill givetvis att gästen alltid ska vara i centrum och nu detta året har vi börjat med en specifik utbildning som heter “service excellence” och även haft vinprovningar med personalen. Detta är viktigt för att det sedan ska återspeglas till kunden och ge en bra service, så vi satsar mycket på det”. På VED vill de kunna säkerställa att de har tillräckligt mycket tid med gästerna. Att kunna ta hand om gästerna samt att vara uppmärksam är något de lägger stor vikt vid och definierar som bra service, de vill försäkra sig om att gästerna har haft en bra upplevelse när de lämnar restaurangen. Svaren varierar mellan de olika restaurangerna men det kan konstateras att alla ser service som en stor och betydande del av deras arbete. När restaurangerna säljer mat via Hungrig.se blir service för slutkund samma oavsett restaurang.

4.4 Påverkan på restaurangernas fysiska resurser

Fallföretag	Mat	Lokal	Varumärke
Grönt & Gott	Anpassad för take-away	Ingen större skillnad	Ingen påverkan
MAX	Anpassad för take-away	Ingen större skillnad	Ingen påverkan
Mat & Destillat	Begränsat utbud, vissa rätter bortplockade	Får ej ta del av restaurangens eleganta miljö	Ingen påverkan men positivt då de kan nå ut till en yngre publik
M.E.A.T	Ingen förändring	Får ej ta del av konceptkänsla, stil & atmosfär	Ingen påverkan men medveten om risk för negativ påverkan
Surf Shack	Anpassad för take-away	Får ej ta del av musiken, stilen och allmänna atmosfären	Ingen påverkan
V.E.S.P.A	Anpassad för take-away & då medkommer glass	Får ej ta del av den italienska inredningen & atmosfären	Ingen påverkan men risk att förknippas med en "vanlig pizzeria"
VED	Begränsat utbud, säljer endast pizzor	Får ej ta del av stämning och doft av vedugn	Ingen påverkan men risk att förknippas som en "vanlig pizzeria"

Tabell 5. En sammanställning av hur de fysiska resurserna påverkats då restaurangerna anslutit sig till Hungrig.se. Information är hämtad från primärdata

4.4.1 Mat

En självklar och väsentlig resurs för en restaurang är maten berättar Carl Kjellberg en väletablerad konsult inom restaurang- och hotellbranschen. Fallföretagen i undersökningen förklarar hur de uppfattar skiljaktigheter på maten när den konsumeras i restaurangen gentemot i hemmat. Bachmann från konceptrestaurangen M.E.A.T beskriver följande, "man får aldrig riskera att kvalitén blir sämre. Om man tänker en bit kött härifrån med lite sås, det blir nästan 300 kr, och för en rätt hemma är det rätt mycket pengar. Då vill man ändå någonstans att det ska bara väldigt bra". Om restaurangerna fått några klagomål på maten som blivit levererad av Hungrig.se var svaren relativt överensstämmande, överlag ingen större påverkan men att det är

nästantill omöjligt att leverera samma kvalitet som på restaurang. “Det finns ingen mat som håller samma standard som när du serverar den direkt i restaurang och när man tar det som take-away” säger Müller på Surf Shack. Nyberg på Mat & Destillat beskriver att restaurangen aldrig fått några klagomål men det är svårt att säkerställa då de inte får någon direkt feedback på samma sätt som de får i restaurangen. Court på V.E.S.P.A konstaterar att, “vår mat är väldigt anpassad för take-away-formatet och vi har även en avhämtningsmeny”. Samtidigt står de inför samma utmaning som de andra restaurangerna, nämligen att upprätthålla samma kvalitet på deras take-away mat. Court säger, “om du beställer en Parma Ruccola och parman ligger för länge kommer den inte bli densamma som om du får den här, det ser vi som en utmaning”.

Några av restaurangerna beskriver att de har valt att utforma sin meny annorlunda på appen än i restaurangen. “Alla rätter är ju inte optimala. Vi har ju till exempel inte fiskrätter på menyn i appen” beskriver Nyberg från Mat & Destillat. Även Surf Shack berättar att vissa rätter såsom fish tacos inte finns tillgänglig för avhämtning på grund av att maträtten inte kan uppnå samma kvalitet. MAX som säljer hamburgare och tidigare använt sig mycket av utkörning beskriver att deras mat lämpar sig bra för denna typ av tjänst. På restaurangen VED har man valt att begränsa menyn till att endast sälja pizzor eftersom trycket på mellanrätterna är så högt i restaurangen, samt att det inte tar lika lång tid att baka en pizza.

Vlad på VED lägger mycket fokus på att maten måste vara bra vid take-away eftersom deras service försvinner samt att det är det enda intrycket som kunden får av restaurangen. Hon säger, “då blir det ännu viktigare att maten är fräsch, att maten är varm och någorlunda vad du har tänkt dig när du får hem den. Och det är någonting som vi inte kan styra över och det tycker vi är jättejobbigt”. Vlad uttrycker att kvalitén inte blir densamma vid take-away då det

är nästintill omöjligt att säkerställa att pizzan är varm när den kommer hem. Samtidigt arbetar de med pizzadegen i ett försök att förbättra kvalitén.

4.4.2 Lokal

En annan viktig resurs för en restaurang är lokalen där verksamheten bedrivs. I denna aspekt är både placering och hur företaget valt att inreda lokalen centralt beskriver Kjellberg (2017). “Det är svårt att sprida vår atmosfär som finns inom våra väggar ut till där hemma. Så det går ju inte riktigt att jämföra take-away med att sitta här, det blir en annan upplevelse” beskriver Bachmann från M.E.A.T. I liknande termer beskriver Müller från Surf Shack lokalens betydelse, “vi vill att kunden ska uppleva musiken, stilen och atmosfären. Den helhetsupplevelsen får man inte hemma”. Även Court belyser att gästerna missar en del av upplevelsen ifall de aldrig besökt restaurangen. Hon säger, “har du aldrig varit här som kund och endast tagit take-away så tappar du lite”. Vlad från VED beskriver i detalj atmosfären som hon vill att lokalen ska skapa vilket är något som kunden missar då han/hon beställer take-away. Hon säger, “när man kommer in här (på V.E.D) så ska det vara fullt av folk, vilket det oftast alltid är. Och man ska känna att man kan slappna av och att man kan ta ett glas vin, skratta, ha kul och glömma allt det där som har varit jobbigt under dagen, det handlar inte bara om maten”.

Restaurangerna beskriver också vissa fördelar med att äta i sin hemmamiljö som att man fortfarande får samma goda mat som på restaurang och slipper att diska. Snabbmatsrestaurangerna Grönt & Gott och MAX beskriver att det inte har någon betydande skillnad om maten intas på restaurangen eller hemma.

4.4.3 Varumärke

I intervjun med Carl Kjellberg så belyser han vikten av att ha ett starkt varumärke som kommunikationsmedel. “Man måste ha en tydlig strategi, man måste ha en tydlig kommunikation och allt det här kan översättas till att man har ett väldigt tydligt varumärke” säger Kjellberg. Enligt respondenterna från fallföretagen så är den generella uppfattningen att införandet av tjänsten Hungrig.se inte haft någon större påverkan på deras varumärke även om de syns tillsammans på en och samma plattform. Nyberg uttrycker sig positivt till plattformen. Han säger, “ja, positivt då det är den yngre publiken som får upp ögonen för vår restaurang. Det är bara positivt för oss”. Även Müller ser positivt på plattformen då Hungrig.se är selektiva i vilka restauranger som de väljer att arbeta med. Hon anser dock inte att det haft någon påverkan på Surf Shack som varumärke. Både VED och V.E.S.P.A uttrycker ett visst bekymmer om att de kan förknippas med “en vanlig pizzeria” i de fall då en kund som inte besökt lokalen endast köper deras mat genom Hungrig.se. Bachmann från M.E.A.T uttryckte också en något negativ åsikt då han konstaterar att restaurangen nu, “syns och florerar med restauranger som inte erbjuder lika bra mat”. Trots dessa olika åsikter så hade ingen respondent upplevt någon märkbar påverkan på varumärket.

4.5 Påverkan på restaurangernas organisatoriska resurser

Fallföretag	Effektivitet av organisation
Grönt & Gott	Använder sig av egen utkörning därför ingen större effekt
MAX	Vissa anställda arbetar bara med appen vissa dagar
Mat & Destillat	Inga större förändring av arbetet
M.E.A.T	Viss omorganisering genom att frigöra ytor
Surf Shack	Ändrat om organisatoriskt. Anpassningsperiod
V.E.S.P.A	Omorganisering på grund av minskade telefonsamtal
VED	Inga större förändringar

Tabell 6. En sammanställning om hur restaurangernas organisatoriska resurser förändrats vid anslutandet av Hungrig.se. Information är hämtad från primärdata

4.5.1 Effektivitet av organisation

Då en restaurang får en ytterligare mellanhand utöver deras vanliga verksamhet kan detta tänkas få effekter på den organisatoriska koordineringen. “Internt får vi ändra om organisatoriskt på grund av att vi har appen. De första veckorna gick inte bra, vi har fått lära oss efterhand” säger Müller på Surf Shack. Hon beskriver hur de nu har anpassat sin verksamhet efter appen då de har vissa anställda som endast arbetar med beställningar från appen. Hon tror att nyckeln är att vara koordinerad och effektiv. Ytterligare några respondenter uttrycker att deras restauranger gjort små justeringar då det kommer till organisering som underlättar för tjänsten som till exempel att frigöra ytor och justering av arbetsuppgifter.

MAX som använder tjänsten flitigt berättar att de börjar komma till en gräns och att en viss omorganisering måste ske då trycket vissa dagar kan vara svårt att hantera. På M.E.A.T så beskriver Bachmann att när budet från Hungrig.se kommer få de vänta några minuter så att ma-

ten kan värmas på precis innan utkörning. “När vi skaffade Hungrig.se så var vi väldigt tydliga, redan innan, att när de kommer så får de vänta lite. Vi vill ju skicka iväg varm mat” säger Bachmann. Court på V.E.S.P.A beskriver att, “ibland är det svårt tidsmässigt att få allt att klaffa och ibland kan det bli trångt i restaurangen. Internt har vi inte behövt anpassa oss speciellt mycket då vi alltid haft högt tryck på take-away, men det är inte lika många som ringer”. Många restauranger beskriver just denna fördel med tjänsten, att telefonen ringer betydligt mindre.

Många av fallföretagen beskriver att de aldrig låter verksamheten i restaurangen kompromissas på grund av appen. “Vi tackar aldrig nej till en beställning. Den enda gången appen stängs av är om gästerna inne i lokalen får vänta för länge och så får det inte bli” säger Müller från Surf Shack. Även Mat & Destillat beskriver att de ibland stänger av appen för att restaurangens gäster inte ska behöva vänta på sin mat eller för att servicen ska bli lidande. Vlad på VED säger att de aldrig tackar nej till beställningar men istället säger hon att, “det som kan hända är att tiderna kanske blir längre än vad man har tänkt sig. Det står någonstans på Hungrig.se:s hemsida att man ska kunna få sin mat inom 45 minuter men det betyder inte att vi som restaurang kan leverera maten inom den tiden”. Hon går vidare med att konstatera att de inte fått några klagomål på maten men istället händer det att kunder ringer till dom och frågar vart maten är.

4.6 Påverkan på restaurangernas humankapital resurser

Fallföretag	Kockarnas Kunskap
Grönt & Gott	Ingen skillnad i kunskap
MAX	Ingen skillnad i kunskap
Mat & Destillat	Ingen större skillnad i kunskap men värmer på maten lite extra. Behöver förbättra uppläggningsförmåga
M.E.A.T	Ingen större skillnad i kunskap men behöver vara lite mer tekniskt lagda. Behöver förbättra uppläggningsförmåga
Surf Shack	Ingen skillnad i kunskap
V.E.S.P.A	Ingen skillnad i kunskap
VED	Ingen större skillnad i kunskap men förbättrar pizzadegen

Tabell 7. En sammanställning hur humankapital resurser förändrats vid anslutandet av Hungrig.se. Information är hämtad från primärdata

4.6.1 Kockarnas kunskap

Gällande kockarnas kunskap uttrycker restaurangerna inte att det har krävts någon större förändring. Vissa respondenter beskriver dock små skillnader för deras kockar. "De behöver bränna på maten lite varmare. Annars ingen specifik kunskap" säger Nyberg från Mat & Destillat. Bachmann från M.E.A.T beskriver att kockarna behövt bli lite mer tekniskt lagda då de ska kunna hantera beställningarna från appen. Vlad på VED förklarar att kockarna måste lägga mycket fokus på att förbättra pizzadegen som används för take-away och säger, "vi jobbar ju mycket med att titta över vår deg, förbättra den när det behövs. Vi vill gärna att den ska vara så krispig och fluffig som möjligt så att det inte blir det där hårda, tråkiga. Det är det som vi kan göra för att försöka få ut lite bättre kvalitet som kanske håller lite längre".

En viktig del av helhetsintrycket är hur en restaurang väljer att presentera sin mat (Kjellberg, 2017). Många av de intervjuade fallföretagen beskriver dock att de överlag inte upplevt några

större svårigheter att förpacka sin mat i take-away format. Det finns dock viss mat som såklart lämpar sig bättre till formatet än andra. MAX, Surf Shack, VED och Grönt & Gott beskriver att de inte behöver göra några förändringar alls och att deras mat från början är anpassad för take-away. Restaurangerna M.E.A.T och Mat & Destillat beskriver dock att det inte blir samma känsla att paketera maten i en take-away låda. “Ja dom (kockarna) tänker ju mycket på hur det ser ut visuellt när det skickas iväg så att det ska hålla. Det arbetet är nog inte färdigt än, man kan fortfarande förbättra det arbetet” säger Bachmann från M.E.A.T.

4.7 Värde, Pris och Kostnad

Fallföretag	Värde	Pris	Kostnad
Grönt & Gott	↑	↑	↑
MAX	↑	↔	↑
Mat & Destillat	↑	↔	↑
M.E.A.T	↑	↓	↑
Surf Shack	↑	↑	↑
V.E.S.P.A	↑	↔	↑
VED	↑	↓	↑

Tabell 8. En sammanställning hur värde pris och kostnad har förändrats efter restaurangerna anslutit sig till Hungrig.se

Restaurangerna beskriver att värdet för kunderna har ökat eftersom nya kunder har tillkommit till verksamheten. Hemkörningsavgiften för deras produkter ökar oavsett pris som varje aktör väljer att sätta på sina produkter när man handlar via Hungrig.se vilket visar att kundernas betalningsvilja har höjts. Den kostnad som läggs på restaurangen är en grundhyra som de betalar månatligt. Sedan tar Hungrig.se också en provision per beställning som görs via tjänsten.

Skillnaden i pris för kunden varierar något beroende på vilken restaurang de handlar från. En

utkörningsavgift läggs alltid på kunden vid hemkörning. Surf Shack och Grönt & Gott har ökat deras priser något för avhämtning och hemkörning “eftersom Hungrig.se tar en avgift per produkt vi säljer och därför måste vi lägga på några kronor för att vi ska tjäna på det” vilket Müller på Surf Shack konstaterar. M.E.A.T och VED, å andra sidan, har minskat dessa priser något vilket förklaras av Vlad på VED som att, “det beror på servicen, det är något som inte ingår”. På V.E.S.P.A, Mat & Destillat och MAX har beslutet tagits att behålla samma pris.

5. ANALYS

Detta kapitel kommer att analysera insamlad empiri utifrån undersökningens teoretiska ramverk. Fallföretagens olika resurser appliceras på VRIN-ramverket för att identifiera effekter och skillnader som påverkar deras konkurrensfördel. Restaurangernas lönsamhet analyseras vidare i enlighet med VPC-modellen för att undersöka ifall någon aktör drar mer fördel av tjänsten. Slutligen motiveras tänkbara förklaringar till teoriproblematiken.

5.1 Den resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin belyser varifrån ett företags konkurrensfördelar har sitt ursprung, denna teori applicerad på undersökta fallföretag kan konstatera en viss problematik. I undersökt bransch finns en varierande lönsamhet även om marginalerna är låga vilket innebär att styrkan i restaurangernas konkurrensfördel är olika kraftfull. Även om utmärkande variationer i vissa fall kan utläsas finns en generell effekt hos samtliga fallföretag. I intervjun med både branschexpert och fallföretag kan service framhållas som en betydande resurs för en restaurang. Då Hungrig.se intog marknaden har service för restaurangerna, vid användandet av tjänsten, blivit likadan och kan därför konstateras ha standardiserats. Med detta fastställt, in-

nebär det effekter på restaurangernas unika förråd av resurser. Resursheterogenitet är en förutsättning för lönsamhet vilket innebär att restaurangernas konkurrensfördel borde påverkas negativt i och med standardiseringen av en viktig resurs utifrån det teoretiska ramverket.

5.1.1 Värdefull

Gemensamt för samtliga fallföretag är att det sammantagna värdet av de fysiska resurserna mat, lokal och varumärke har minskat i viss grad. Ett företags resurser är värdefulla då strategier implementeras som ökar effektiviteten vilket gör att begreppet värde kan vara svårt att applicera på fysiska resurser som mat och lokal. En viss försämrad upplevd kvalitet och ett begränsat utbud på maten räknas som empiriska indikatorer som pekar i negativ riktning för kundens totala upplevelse. De restauranger vars mat bättre lämpar sig för take-away upplever en mindre negativ påverkan. Eftersom kärnprodukten inte intas i restaurangens lokaler upplever majoriteten av fallföretagen att den totala upplevelsen för kunden inte blir densamma vilket bidrar till en negativ inverkan på grund av att lokalen standardiseras. I termer av varumärkets värde upplever inga restauranger en negativ effekt i samarbetet med Hungrig.se, med förutsättning att Hungrig.se kan upprätthålla en bra service och kvalitetssäker transport. Vissa av fallföretagen belyser dock en risk att varumärket i framtiden kan skadas av tjänsten då verksamheten kan associeras med övriga aktörer på onlineplattformen som inte uppfyller samma standard.

Då det kommer till fallföretagens organisatoriska resurser har det observerats en förändring för att restaurangerna bättre skulle kunna anpassa sig till tjänsten. Flerfallet av restaurangerna beskriver denna förändring mer som en logistiskt tidskrävande omstrukturering än något som har en enbart negativ effekt. Det upplevs vid initiering av tjänsten i verksamheten en viss pro-

blematik i förändringen av koordination och kommunikation men efter en kortare anpassningsperiod har det generellt fungerat. Denna problematik löser vissa fallföretag genom att stänga av appen om gästerna i lokalen påverkas negativt medan andra fallföretag aldrig gör denna övervägning. Värdet i denna aspekt kan därför anses variera mellan fallföretagen då effektivisering av organisering skiljer dem åt. Värdet i termer av humankapital resurs har till viss grad förändrats. Kockarnas kunskap skiljer sig åt då vissa inte har behövt göra några förändringar alls medan andra fallföretag har behövt göra mindre förändringar. De restaurangerna som inte behövt anpassa sig vid anslutan av tjänsten har initialt ett försprång för att leverera mat som håller en förväntad standard.

5.1.2 Sällsynt

När man observerar förändringen av de fysiska resurserna i form av sällsynthet kan det konstateras att vissa restauranger har begränsat sin meny till de rätter som lämpar sig för take-away. Detta ger indikationer på att maten överlag går mot att utbudet blir mer homogent och för den enskilda aktören innebär det att maten blir mindre sällsynt i förhållande till sina konkurrenter. Då lokalen används för att skapa en nisch och konkurrensfördel gentemot konkurrenter så försvinner detta differentieringsverktyg i och med anslutan till tjänsten. Dock blir detta mer påtagligt för de restauranger där lokalen innebär en mer omfattande del av restaurangens koncept.

Då flera restauranger har liknande eller exakt samma typ av mat som lämpar sig för take-away finns det en risk att varumärket försvagas till den grad att matens sällsynthet blir svagare. Om det innebär en stark länk mellan mat, lokal och upplevelse för att leverera företagets identitet kommer sällsyntheten i helhetsupplevelsen att försvagas. Empiriskt identifieras att

lokalen är av varierande signifikans för restaurangens varumärke. Sällsynthet i form av fallföretagens humankapital resurser pekar även här åt en viss negativ riktning då kockarnas kunskap kan anses vara mindre unik då take-away formatet begränsar kockarnas kreativitet, detta gör produkten som restaurangen levererar till kund mindre sällsynt.

5.1.3 Icke imiterbar

Restaurangernas resurser har genom Hungrig.se blivit mer imiterbara. De kan nu endast konkurrera med sin mat och sitt pris vilket innebär att deras produkt blir mindre komplex. Produkten som konsumenten köper innehåller inte längre någon unik service och inte heller en unik atmosfär som skapas i lokalen. Tvetydigheten i orsakssambandet mellan de olika resurserna blir i och med tjänsten mer tydlig då det är färre komponenter, detta innebär en försämrad konkurrenssituation.

Länken mellan lokal och service skapar en produkt som står för unika förhållanden vilket gör att verksamheten blir svårare att imitera. Detta skapar en enhetlig bild av restaurangen och vid användning av tjänsten elimineras denna komplexitet och gör det möjligt för konkurrenter att identifiera verksamhetens viktigaste komponenter.

5.1.4 Icke substituerbar

Onlineplattformen förenklar för kunden att lättare överväga och välja olika typer av restauranger då skillnaden mellan dem kan upplevas mindre. Om kunden fysiskt skulle gå och välja restaurang tas fler aspekter i åtanke som till exempel lokal, tillgänglighet och service. Hungrig.se bidrar därför till att skapa en strategisk jämlikhet mellan valet av restaurang för kunden. Med den enkelhet som tjänsten erbjuder behöver inte mycket energi och eftertänksamhet investeras i att ta ett val gällande vilken restaurang man ska beställa ifrån. Denna bekvämlighet

bidrar till att öka en substituerbarhet vilket ska innebära en negativ påverkan på konkurrensfördelen. På grund av att en stor del av restaurangernas resurser inte längre är sällsynta och är mer imiterbara så bidrar det till att exploatera en värdeskapande strategi som möjliggör för kunderna att enklare substituera verksamheterna vid användandet av tjänsten. Detta konkluderar att tjänsten gör att restaurangerna blir mer substituerbara för kunden.

Efter att ha analyserat restaurangernas resurser utifrån VRIN-ramverket kan det konstateras att då en fundamental resurs standardiseras med en mellanhand får det negativa effekter på övriga resurser. Enligt teorin bör en strukturell förändring och en konkret kompensering ha skett i företagets övriga resurser för att upprätthålla en konkurrenskraft. Efter att ha analyserat de olika resurserna är det inget i undersökningen som tyder på att detta har skett vilket pekar på en problematik i teorin.

5.2 Värde, Pris & Kostnad

Primärdatan från intervjuerna ger även information om hur restaurangernas verksamhet har förändrats i termer av värde, pris och kostnad i enlighet med VPC-modellen. Priset för kunden är för många av fallföretagen detsamma i restaurangen som vid användning av tjänsten. Vissa fluktuationer kan märkas åt båda håll och ett samband kan identifieras mellan de fallföretag som har höjt sina priser och de fallföretag som har sänkt sina priser. Det samband som kan identifieras är att de restauranger som ligger i den högre prisklassen har sänkt sina priser vid användning av Hungrig.se och samma sak gäller motsatsförhållandet (se tabell 1). Detta samband beror på att de som tar ett högre pris även erbjuder ett mervärde i form av en relationsorienterad service och atmosfär. De ser på sin kombination av resurser som något som kan prissättas högre vilket elimineras då maten köps via tjänsten. För de restauranger som tillhör den lägre prisklassen är upplevelsen av det fysiska restaurangbesöket inte lika centralt. Detta

beror på att de restaurangerna inte lägger ner särskilt stora resurser på merkostnader som till exempel disk och städning. De anser därför att de kan lägga den procentuella kostnaden (Hungrig.se's avgifter) för varje beställning på slutkunden och är därav en förklaring till prisökningen. Upplevelsen av själva restaurangbesöket är inte lika centralt som för övriga konkurrenter då deras kärnprodukt är mer kompatibel för take-away. Priset ökar dock alltid oavsett för slutkunden då Hungrig.se tar en kostnad för utkörning.

Kostnaden för restaurangerna har ökat till viss del då tjänsten tar en procentuell summa av försäljning och även en månadskostnad. Värdet för kunderna kan betraktas ha ökat i den aspekt att de använder tjänsten och att den blir allt mer populär. Det kan även konkluderas att kunden har en högre betalningsvilja då de använder tjänsten i och med utkörningsavgiften. Då många av restaurangerna visar på ökad lönsamhet, så väger en ökad försäljning genom tjänsten tyngre än de kostnader som uppstår i samband med tjänsten.

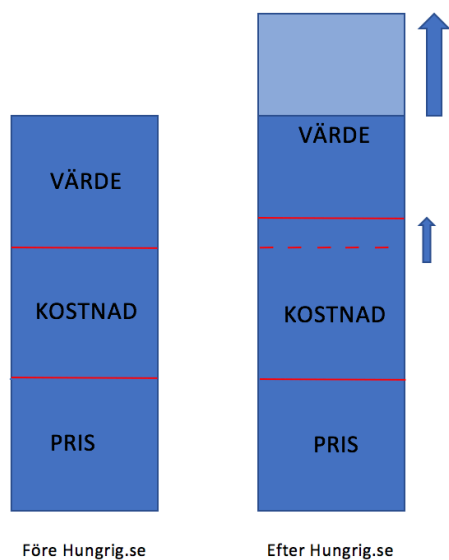


Diagram 1. Förändringsmönster av pris, kostnad och värde efter restaurangerna anslutit sig till Hungrig.se (proportionerna är inte representativa för verkligheten). Kundernas värdeskapande har ökat ($V-P$) vilket kan härledas av den stigande betalningsviljan. Det prispåslag som skett när en kund handlar via tjänsten går till Hungrig.se och priset är därför konstant i diagrammet. Restaurangernas värdeskapande ($P-C$) har initialt minskat men då tjänsten bidrar till en total ökad försäljning resulterar det i en ökad lönsamhet.

5.3 Sammansatta effekter

Det kan konkluderas att den resursbaserade teorin blir problematisk att använda för att förstå ursprunget till en konkurrens fördel då en mellanhand är närvarande. Analysen av resurser sammanfaller i att trots negativa effekter på företagens övriga resurser, har ingen konkret kompensation gjorts i form av en omstrukturering. Detta borde enligt RBV-teorin resultera i en minskad lönsamhet men med hjälp av VPC-modellen kan en ökad lönsamhet iakttas. Med detta som bakgrund kan det konstateras att en fundamental resurs kan standardiseras under det undersökta förhållandet utan att det får någon negativ inverkan på lönsamhet.

Som kritiken till RBV menar är det inte alltid tydligt vilka resurser som är kopplade till ett företags konkurrens fördel och detta är även applicerbart på denna undersökning. Alla restau-

ranger beskriver hur viktigt verktyget service är för att konkurrera. Trots detta tyder primärdatan på att en del av servicen kan standardiseras utan att resultera i någon negativ effekt. En anledning till detta är att tjänsten fungerar som ett komplement snarare än något som ersätter deras traditionella verksamhet. Möjligheten att få välja sin mat på en plattform och sedan få den levererad hem är ett nytt behov och behöver därmed inte ersätta ett annat. Detta innebär att om företag lyckas expandera det totala värdeskapandet så behöver ingen kompensation ske. Detta grundar sig i att restaurangerna kan satsa på två parallella strategier som fungerar i symbios utan att behöva ersätta varandra. Restaurangerna kan helt enkelt sälja mer eftersom de har en outnyttjad kapacitet. Hungrig.se har alltså identifierat denna outnyttjade kapacitet hos restaurangerna och skapat ett nytt behov hos slutkunderna.

En ytterligare anledning som förklarar vad problematiseringen grundar sig i kan vara att den sammansatta effekten inte har tagit uttryck än. Då tjänsten fortfarande är i en tillväxtfas innebär det att lönsamhetsförhållanden kan se annorlunda ut och vara mer distinkta mellan olika företag längre fram. Precis som kritiken mot RBV påstår är teorin för statisk och tar inte hänsyn till förändringar. Det empiriska underlaget visar att alla restauranger som använder sig av tjänsten idag har fått en ökad lönsamhet. Vid en närmare anblick kan det dock konstateras skillnader i lönsamhet. Skillnaderna som existerar idag kan tänkas bero på att vissa fallföretag har ett mer fördelaktigt förhållande till Hungrig.se som aktör och börjat anpassa sin resurser därefter. Ett exempel på detta är restaurangen V.E.S.P.A som har en väletablerad relation med tjänsten och beskriver även en betydande lönsamhet. De har inledningsvis mat som passar formatet, visar på en organisatorisk förståelse och kunde tidigt se potentialen och värdet i att använda tjänsten frekvent. Detta tyder på att den som i ett långsiktigt perspektiv kan dra en strategisk fördel av tjänsten är den som bäst lyckas anpassa sina resurser. Det vill säga genom att kompensera med övriga resurser får det ingen negativ effekt på företags konkurrensfördel när

en resurs standardiseras på längre sikt. Även om undersökningen visar att ingen konkret kompensation av övriga resurser behövs i detta stadie kommer omständigheterna troligtvis se annorlunda ut i ett längre perspektiv.

För att vara en lönsam aktör i ett längre perspektiv kommer det krävas en anpassningsförmåga samt kunskap för att strukturera sina övriga resurser på ett optimalt sätt. Tjänsten befinner sig i dagens läge i ett tillväxtstadie vilket gör att den totala lönsamheten på marknaden kan antas växa vilket placerar samtliga aktörer i en gynnsam position. När mellanhandstjänsten inte längre är i samma expanderande fas och efterfrågan inte är lika stark blir det allt viktigare för aktörerna att vidta åtgärder som gör dem konkurrenskraftiga. Detta innebär att mellanhandens närvaro kommer ändra om den strategiska positioneringen och den allmänna branschens dynamik.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

Detta kapitel kommer framföra undersökningens slutsats. En diskussion presenteras sedan och är en utveckling på förd analys. Den breddar för ytterligare perspektiv och strategiska implikationer för företag i en miljö då en mellanhand gjort inträde på marknaden. Slutligen presenteras förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsats

För att kunna skapa en konkurrensfördel visar undersökningen på att många av företagets resurser kan minska i termer av värde, sällsynthet, icke imiterbarhet och icke substituerbarhet utan att få de förväntade negativa effekterna som teorin förutsätter. Undersökningen visar att en standardisering av en fundamental resurs inte behöver ha en negativ påverkan på företags

lönsamhet eller innebära en distinkt omstrukturering av övriga resurser. Nya innovativa tjänster kan främja en ny efterfråga och därför fungera som ett komplement till den ursprungliga kärnverksamheten. Tjänsten befinner sig i ett tillväxtstadium som initialt höjer den totala lönsamheten men på grund av en viss tidsförskjutning kan specifika effekter inte tagit uttryck än. En betydande branschanpassning har inte skett i förhållande till den nya aktören och det finns därför en möjlighet att den teori-problematisering som identifierats endast är applicerbar inom en viss tidsram. I ett längre perspektiv kommer troligtvis anpassningar behövas vilket återigen gör teorin tillämplig. Denna undersökning problematiserar den grundläggande resursbaserade teorin och möjliggör för ytterligare tillägg för att förstå hur företag inom en viss tidsram kan skapa konkurrensfördelar då en fundamental resurs standardiseras.

6.2 Diskussion

Den resursbaserade teorin lägger grunden för en förståelse av företagets resurser och hur ett företag på mest fördelaktiga sätt kan konkurrera. Både branschmiljö och tidsaspekt spelar en avgörande roll för att uppfatta relationen mellan resurserna och hur ett företag på ett optimalt sätt kan framkalla en konkurrensfördel. Med tanke på hur ungt företag Hungrig.se är, även om konceptet inte är nytt, finns det möjlighet till utvecklingspotential i olika riktningar. Beroende på förhållandet mellan de konkurrerande verksamheterna i kombination med utvecklingen av kundernas efterfråga, blir utfallet varierande. Då restaurangbranschen kännetecknas av en hög trendkänslighet och en hög konkurrens blir vikten av att för varje enskild verksamhet hålla sig differentierad central. Detta för att hålla sig konkurrenskraftig gentemot befintliga och nya aktörer.

Vid en närmare anblick på det insamlade empiriska materialet etableras en djupare förståelse för hur en mellanhand i framtiden kan påverka branschdynamiken. I intervjun med VED beskrivs exempelvis hur det kan vara fördelaktigt att etablera en djupare relation med buden som levererar maten. Detta skulle vara till nytta då buden är, när kunden köper av restaurangen via Hungrig.se, deras enda relation och länk mellan restaurangen och kunden. Att bygga upp en bättre relation skulle förhoppningsvis ge en sådan effekt att buden prioriterar att hantera maten mer varsamt, vara trevlig mot kunden vid avlämning och organisatoriskt förstå sig på verksamheten bättre. Detta är en tänkbar fördelaktig strategi eftersom användandet av tjänsten ständigt växer. En sådan strategi skulle vara möjlig att argumentera för att vara värdeskapande, inte samtidigt kunna implementeras av konkurrenter och inte möjlig att duplicera, då den enskilda relationen är unik. Det är därav av största vikt att skapa en nära och förtroendefylld relation med mellanhandstjänsten och kan vara ett verktyg att konkurrera med. En djupare undersökning för att förstå exakt hur denna relation och strategi skulle vara utformad hade varit av intresse.

Ytterligare en intressant aspekt är hur Hungrig.se kan förbättra sin verksamhet. Hungrig.se växte fram ur RestaurangOnlines verksamhet vilket är ett system som restauranger kan använda sig av och därmed få tillgång till ett flertal tjänster som förenklar det dagliga arbetet. Med detta som bakgrund var restaurangbranschen välkänd hos grundarna vilket gav Hungrig.se ett försprång och tillät dem att växa organiskt. Under de år tjänsten varit tillgänglig på marknaden har företaget växt kraftigt och har i takt med detta stött på en del problematik. Den problematik som varit aktuell genom empirin är generell för vad som kännetecknar verksamheter i ett tidigt tillväxtstadium. Det är essentiellt för verksamhetens kärna och utveckling att förstå innebörden och värdet av att vara en förlängd arm som levererar ett varumärke. Som mellanhandstjänst måste de upprätthålla en hög standard av service, att fortsätta utveckla

tjänsten i takt med branschen och vara lyhörd för båda parter för att fortsätta vara framgångsrika och konkurrenskraftiga. Det råder en hård konkurrens i vissa städer, idag främst i Stockholm, som Hansson Ehres från Hungrig.se beskriver så påverkar det såklart branshdynamiken. Då det inom restaurangbranschen sker en tydligare specialisering på grund av den höga konkurrensen kommer trenden förmodligen att följa med i mellanhandstjänstens utveckling. Detta kommer givetvis att resultera i ett mer fokus på att utveckla sig gentemot restaurangerna och slutkunderna. Då mellanhandstjänsten fungerar som en länk mellan två parter är därför viktigt att båda parter förstår varandras behov och utveckling.

Utvecklingen och oväntade förändringar i den ekonomiska strukturen i en bransch kan göra att det som en gång var en källa till en hållbar konkurrensfördel, inte längre är värdefullt för företaget i samma utsträckning. Med utgångspunkt ur den nisch restaurangerna har i förhållande till pris och positionering på marknaden kan de dra olika nytta i olika stor utsträckning. Den övergripande empiriska bilden av restaurangernas gemensamma nytta av tjänsten är att den genererar en högre lönsamhet för respektive verksamhet. Restauranger som har ett tydligt koncept och en nisch kan vara ett sätt att förhålla sig till den nya branshdynamiken.

Ett tänkbart tvåstegsscenario i en modifierad branshdynamik är att i det första ledet väljer Hungrig.se de restauranger i området de kan köra ut till och som de uppfattar kan generera ett bra utbyte och värde. Hansson Ehres berättar att alla restauranger inte får vara med på plattformen av dessa skäl, "vi tar ju inte in alla restauranger. När man får en förfrågan från en kund, då söker vi upp dem. De måste geografiskt ligga bra till så att vi har möjlighet att leverera maten utan att kvalitén sänks för mycket. Det generella och första intrycket ska vara välkommande. Vi ställer krav på vilka som finns med i tjänsten". Detta gör att i ett andra led för de kunder som handlar via portalen, vilket blir allt fler och fler, ser endast de restauranger som

presenteras genom Hungrig.se. Hungrig.se kan på så vis agera som ett filter i val av restauranger oavsett vilket köp kunden vill göra. Tjänsten Hungrig.se kan även fungera som en mekanism för att höja branschens inträdesbarriär för de restauranger som vill etablera sig och öka sin lönsamhet men som inte befinner sig på tjänsten. För de restauranger som befinner sig på tjänsten kan Hungrig.se fungera som ett filter som sänker inträdesbarriärer då det ger en ökad kännedom om verksamheten. En flitig användare av tjänsten som flyttar till en ny stad har portalen tillgänglig och utforskar då sitt restaurangutbud via denna. Möjligheten att sticka ut och differentiera sig blir därför allt viktigare för den enskilda restaurangen, detta för att locka besökare genom att skapa en större kontrast till tjänsten. Aktören som inte är ansluten till tjänsten vill att kunden ska känna en så stor differens som möjligt mot att köpa hem mat via portalen från konkurrenter för att istället besöka deras verksamhet.

Mellanhandstjänster har skapat ett nytt förhållningssätt mellan producent och konsument och hur företagen väljer att tackla detta nya förhållningssätt kan vara avgörande för framtida lönsamhet. För att kunna vara konkurrenskraftig i framtiden krävs det inte bara att företag ska kunna strukturera sina resurser rätt. Det krävs även en förståelse för hur relationen mellan företagets resurser förhåller sig till varandra och hur de påverkas när en mellanhand förändrar förhållandet till kunden.

6.3 Förslag till vidare forskning

Det finns få genomförda studier om mellanhandstjänster och det är ett fenomen som idag påverkar allt fler branscher vilket gör att det finns ytterligare aspekter som kan undersökas. Fenomenet med en mellanhand är något som kan appliceras på andra branscher, som klädbranschen där man har sett att besöken i butik har minskat (Göteborgsposten, 2015). Då både restaurang- och klädbranschen befinner sig i en konkurrensutsatt marknad är det intressant att se

hur mellantjänstens roll tar olika skepnad. Ett förslag på vidare forskning skulle därför vara att identifiera vilka faktorer som bidrar till att något blir ett komplement eller substitut.

Att förstå den strategiska positioneringen hos de olika aktörerna på marknaden ligger till grund för att vidare kunna fastslå vilka resurser som är fundamentala och hur verksamheten på bästa sätt kan nyttja dem. Innan detta görs behövs en genomgående analys av branschen för att utkristallisera strategier och identifiera positioner hos aktörer inom branschen. En djupare undersökning som undersöker sambandet mellan företagets strategi och nytta av tjänsten skulle därav ge en förståelse hur verksamheten kan optimera sin användning av varje enskild resurs.

Intresset att förstå hur en verksamhet på bästa sätt kan dra nytta av en tjänst som agerar mellanhand mellan ens verksamhet och slutkund är av väsentlig innebörd. Det hade därför varit av intresse att genomföra en studie för att förstå hur relationen med budet på det mest fördelaktiga sätt skulle vara utformad. Genom att förstå detta kan den enskilda verksamheten skapa en strategi som kan anses vara konkurrenskraftig.

Vidare skulle det vara fördelaktigt med ett omfattande kundperspektiv för att förstå slutkundens behov och riktning. Förståelsen för helhetsperspektivet av nyttan skulle ge den enskilda verksamheten en fördelaktig strategisk position och en undersökning utifrån kundens perspektiv hade därför varit av central aspekt.

7. REFERENSER

7.1 Tryckta Källor

Akio, T. 2005. *The Critical Assessment of the Resources-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm*. Ritsumeikan International Affairs. 3: 125-150.

Amit, R., & Schoemaker, P.J.H. 1993. *Strategic assets and organizational rent*. Strategic Management Journal, 14: 33–46.

Barney, JB. 1986a. *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*. Management Science, 32: 1231 – 1241.

Barney, JB. 1986b. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* Academy of Management Review, 11: 656–665.

Barney, JB. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17: 99–120.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economies of strategy* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A., & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 2:1. Stockholm: Liber.

Dierickx, I., & Cool, K. 1989. *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science, 35: 1504–1511.

Eisenhardt, K., & Martin, J. 2000. *Dynamic capabilities: What are they?* Strategic Management Journal, 21(10-11): 1105-1121.

Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. 2015. *The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption*. Journal of the Association for Information Science and Technology.

Hoopes, D.G., Madsen T.L., & Walker, G. 2003. *Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity*. Strategic Management Journal, 24: 889-902.

Kraaijenbrink, J., Spender J.C., & Groen A.J. 2010. *The resource-based view: A review and assessment of its critiques*. Journal of Management, 36(1): 349-372.

Lippman S.A., & Rumelt R.P. 1982. *Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition*. Bell Journal of Economics, 13: 418 – 438.

Miles, M.B. 1979. *Qualitative data as an attractive nuisance*. Administrative Science Quarterly. 25: 590-601.

Peteraf, M.A. 1993. *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. Strategic Management Journal, 14(3): 179–191.

Porter ME. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press: New York.

Priem R.L., & Butler J.E. 2000. *Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?* Academy of Management Review, 26: 22-40.

Saxenian, A. 1994. *Regional Advantage*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Stake, R.E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks. CA: Sage.

Wernerfelt, B. 1984. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, 5(2): 171–180.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4 uppl. London: SAGE.

7.2 Elektroniska Källor

DiGital. 2016. Mat på nätet spås växa med 1,6 miljarder nästa år. <http://digital.di.se/artikel/mat-pa-natet-spas-vaxa-med-16-miljarder-i-ar>. Hämtad: 2017-04-23.

Fast Food Magazine. 2016. Restaurangbranschen står inför flera utmaningar. <http://foodnet.se/alla/restaurangbranschen-star-infor-flera-utmaningar/>. Hämtad: 2017-04-23.

Grönt & Gott. 2017. Beställ sallad online för avhämtning eller hemkörning. <http://city.grontogott.se/meny>. Hämtad: 2017-05-26.

Göteborgsposten. 2015. Trenden vänder för klädbranschen. <http://www.gp.se/nyheter/ekonomi/trenden-vander-for-kladbranschen-1.64927>. Hämtad: 2017-05-29.

HD-Sydsvenskan. 2014. Skåningar planerar för en hämtamatsrevolution. <https://www.8till5.se/2014-11-03/skaningar-planerar-for-en-hamtamatsrevolution>. Hämtad: 2017-04-22.

HUI Research. 2015. Livsmedelsförsäljningen på nätet omsatte 3 miljarder 2014. <http://www.hui.se/nyheter/mat-pa-natet-2015>. Hämtad: 2017-04-23.

Lokaltidningen. 2016. Allt färre kommer behöva laga mat. Hämtad: 2017-05-29.

Mat & Destillat. 2017. Lunch. <http://matochdestillat.se/meny>. Hämtad: 2017-05-26.

MAX. 2017. Våra Meny <https://www.max.se/sv/Maten/Meny/>. Hämtad: 2017-05-26.

M.E.A.T. 2017. Menyer. <https://static.restaurangonline.se/apinfo/kcwzNxlxcDXp6Mn9uY/media/files/meat-menu-dec.pdf?v=1495784221>. Hämtad: 2017-05-26.

Nya Affärer. 2015. Allt fler provar handla mat på nätet. <http://www.privataaffarer.se/nyaffarer/na-nyheter/allt-fler-provar-handla-mat-pa-natet-777339>. Hämtad: 2017-05-26.

Skåne. 2016. Unga Lundaentreprenörer tar finkrogen med hem.

<http://www.skane.com/sv/unga-lundaentreprenorer-tar-finkrogen-med-hem>. Hämtad: 2017-05-26.

Surf Shack. 2017. Meny. <http://lund.surfshacksmashburgers.com/meny>. Hämtad: 2017-05-26.

Svensk Digital Handel. 2016. E-handel med livsmedel ökar fort – fördubblas vartannat år.

<https://dhandel.se/e-handel-med-livsmedel-okar-fort-fordubblas-vartannat-ar/>. Hämtad 2017-04-23.

Sydsvenskan. 2012. Konkurrensen hårdnar. <http://www.sydsvenskan.se/2012-07-17/konkurrensen-hardnar>. Hämtad: 2017-04-21.

VED. 2017. Lunchmeny. <http://restaurangved.se/meny>. Hämtad: 2017-05-26.

V.E.S.P.A. 2017. Meny. <http://vespa.nu/extra/Menysida>. Hämtad: 2017-05-26.

PreOpening. 2017. Branschen behöver hänga med.

<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15bed90ebe888525?projector=1>. Hämtad: 2017-05-10.

Veckans Affärer. 2015. Därför är hemkörd snabbmat en stekhet miljardindustri.

<https://www.va.se/nyheter/2015/07/20/hemkord-snabbmat-stekhet-trend/>. Hämtad: 2017-05-11.

7.3 Muntliga Källor

Bachmann, A. Intervju inför studie (Personlig intervju). Meat, Lund. 2017-05-08.

Court, J. Intervju inför studie (Personlig intervju). Vespa, Lund. 2017-05-11.

Fredin, F. Intervju inför studie (Personlig intervju). Max, Lund. 2017-04-24.

Hansson Ehres, T. Intervju inför studie (Personlig intervju). Hungrig.se, Lund. 2017-04-27.

Kjellberg, C. Intervju inför studie (Personlig intervju). ProOpening, Lund. 2017-05-10.

Mehmet, E. Intervju inför studie (Personlig intervju). Grönt & Gott, Lund. 2017-04-24.

Müller, M. Intervju inför studie (Personlig intervju). Surf Shack, Lund. 2017-05-08.

Nyberg, M. Intervju inför studie (Personlig intervju). Mat & Destillat, Lund. 2017-05-08.

Vlad, G. Intervju inför studie (Personlig intervju). Ved, Lund. 2017-05-12.

8. APPENDIX

8.1 Intervjuguide - intervju med hungrig.se

Bakgrund:

- Personuppgifter: namn och titel

- Syfte, vi vill först hungrig.se påverkan på olika restauranger i Lund
- Hur upplevs hungrig.se och varför har man valt att ansluta sig till tjänsten
- Valt low cost och high cost, även kallade cost leadership och benefit leadership
- Förstå deras effekter och framtida effekter
- Vilket värde skapar det för kunden?
- All info kommer endast användas i uppsatsen och ni får gärna ta del av resultat

Frågor till empirisk bakgrund:

- Kan du berätta hur allt började?
- Historiskt, vad var affärsidén från början?
- Kan du ge en förklaring av alla de olika tjänster som ni erbjuder?
- Tror ni att ”low cost” eller ”benefit” företag har olika nytta av tjänsten?
- Vad tror ni trenden påverkar på? Att allt fler ”low-cost” eller ”benefit” företag använder sig av tjänsten?
- Vad tror ni har varit det viktigaste faktorerna i er tjänst så att det blir allt mer populärt?
- Använder sig kunderna främst av RestaurangOnline, försöker ni få in de från bokningssystemet till hungrig.se
- Skillnaden mellan hungrig.se och restaurangonline?
- Varför har ni ex. Sibylla när ni nu har en high cost profile? Det är ändå en stor differens och det är därför det är möjligt för oss att göra denna undersökning.
- Vad tror ni om framtiden för tjänster som hungrig.se
- Har ni märkt någon skillnad på marknaden sen ni började?

Värde

- Varför tror ni kunder väljer att använda hungrig.se?

- Vilka mervärden ger det kunden istället för att gå till restaurangen att äta?

Kostnad & Pris:

- Vilket pris tar ni från företagen? (om vi får svar)
- Hur mycket kostar utkörning?
- Ur ett kostnadsperspektiv, hur säljer ni in konceptet till företaget?

8.2 Intervjuguide - intervju med Carl Kjellberg

1. Hur ser restaurangbranschen ut idag? Hur skulle du säga att konkurrenssituationen ser ut?
2. Vilka faktorer tror du bidrar till att vissa restauranger är mer populära än andra?
3. Vilka resurser tror du är mest centrala för att konkurrera med, till exempel mat, service?
4. Har du sett några betydande förändringar i branschen den senaste tiden?
5. Hur viktig tror du serviceaspekten är för restauranger?
6. Tror du att service är olika viktigt för olika restauranger? Eller är det snarare så att de arbetar med service på olika sätt?
7. Vad tror du hungrig.se har för påverkan på restauranger? Fördel och nackdel.

8.3 Intervjuguide - intervju med restauranger

Vi tänkte inleda med att berätta lite kort om vårt syfte. Vi skriver vår kandidat uppsats i ekonomi om hungrig.se påverkan på olika restauranger i Lund. Vi vill se hur tjänsten upplevs av restaurangerna och varför de valt att ansluta sig till tjänsten. Vi kommer att ställa lite frågor om vad ni har märkt för effekter och vad ni tror är värdeskapande för era kunder.

- Om ni inte vill svara på någon fråga är det bara att säga till.

- All information som sägs kommer endast användas i uppsatsen och ni får gärna del av vårt resultat.
- Får vi Er tillåtelse att spela in vårt samtal och skriva ert namn i uppsatsen?

Syfte: få en bakgrund av företaget och en uppfattning om restaurangens relation till tjänsten

Bakgrund

- Personuppgifter
- Berätta lite om bakgrund till restaurangen.
- Vad var eran vision (affärsidé) när ni öppnade?
- Har den ändrats under tidens gång?
- Varför tror ni att er restaurang är populär?

Relation till tjänsten

- Hur skulle ni beskriva er relation med hungrig.se?
- Hur länge har ni använt tjänsten?
- Tror du ni kommer använda tjänsten om 5 år?

Syfte: få en förståelse för företagets strategi

Målgrupp

- Har ni en tydlig målgrupp?
- Vilken är er restaurangs typiska gäst?

Varumärke - hur de marknadsför sig

- Hur tror ni bilden av er som restaurang förändras genom att ni använder tjänsten hungrig.se? (positivt eller negativt för varumärket?)

- Vilka delar i er verksamhet tror ni är viktigare för er att “hålla intakt” hela vägen fram till kunden för att inte tappa er identitet gentemot kunden?

Nisch

- Har ni en speciell nisch med er mat?

Prisklass

- Vilken prisklass skulle du säga att er restaurang har? Låg mellan eller hög?

Syfte: förstår hur företagets resursers (som bidrar till deras konkurrensfördel) förändrats i och med hungrig.se

Frågor som berör värde

Mat

- Hur mycket påverkas kundens upplevelse av maten genom att få den hemlevererad istället för att äta den på restaurang? (uppläggning, temperatur)
- Tror ni att kvalitén på er mat är detsamma för kunden i restaurang som vid användning av hungrig.se?
- Får ni klagomål angående maten som har blivit levererad till exempel temperatur eller uppläggning?

Lokal

- Hur tror ni kundens totala upplevelse påverkas genom att dem inte får hela restaurangupplevelsen det vill säga äta en måltid i er restauranglokal?
- Hur viktig är lokalen för er då det kommer till helheten av ert restaurangkoncept?

Effektivitet av koordination

- Har ni upplevt att det varit svårt att få koordineringen att gå ihop? Från att få in en beställning, till att ha maten färdig när budet kommer samt att budet ska leverera er mat så snabbt som möjligt (och fortfarande varm).

Kockar

- Behöver kockarna någon ytterligare kunskap för att kunna laga er mat på ett sätt så att den behåller sin kvalitet?
- Hur förändras deras arbete kring uppläggning av maten när de får en beställning via hungrig.se?

Serveringspersonal

- Här tillkommer ej några frågor. Denna resurs försvinner eftersom det inte längre är restaurangen som står för servicen utan hungrig.se

Allmänt

- Vilka är dem största fördelarna med att använda tjänsten för era kunder?
- Kan du komma på några möjliga nackdelar?
- Hur stor nytta har ni av tjänsten?

Frågor som berör kostnader

- Vilka ytterligare kostnader för er innebär det att använda tjänsten?
- Är det några kostnader för er som försvinner genom att ni använder tjänsten? (t.ex. mindre servicekostnader, tar mindre plats i restaurangen mm)

Frågor som berör pris

- Hur förändras priset för era kunder genom att använda tjänsten? (pris för utkörning, tillägg mm, storlek på portioner)
- Har ni förändrat priset på era produkter?

