



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå

HT 2020

## **Plattformsekonomi**

*- En flerfallsstudie om hur konkurrensfördelar och nätverkseffekter  
uppstår och delas i ett digitalt ekosystem*

### **Författare:**

Vendela Erwing 19970422

Rickard Hammarstrand 19921231

Carl Sandström 19980406

### **Handledare:**

Devrim Göktepe-Hultén

### **Antal ord:**

14 765

## **Förord**

Vi vill ge ett stort tack till alla inblandade som har gjort denna examensuppsats möjlig. Ert ovärderliga engagemang och bidrag har varit till stor hjälp. Utan respondenternas kunskap och information hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Devrim Göktepe-Hultén som givit oss vägledning och värdefulla tips under skrivandets gång. Slutligen vill vi tacka varandra för gott samarbete och en givande tid tillsammans.

*Vendela Erwing, Rickard Hammarstrand och Carl Sandström*

*Lund 2021-01-12*

# Sammanfattning

*Examensarbetets titel:* Plattformsekonomi - En flerfallsstudie av hur konkurrensfördelar och nätverkseffekter uppstår och delas i ett digitalt ekosystem

*Seminariedatum:* 2021-01-14

*Ämne/kurs:* FEKH19, Företagsekonomi: Examensarbete på kandidatnivå i Strategic Management, 15 hp

*Författare:* Vendela Erwing, Rickard Hammarstrand, Carl Sandström

*Handledare:* Devrim Göktepe-Hultén

*Nyckelord:* Konkurrensfördelar, dynamiska kapabiliteter, nätverkseffekter, plattformsekonomi, digitala ekosystem

*Syfte:* Syftet med studien är att undersöka på vilket sätt aktörer i ett digitalt ekosystem kan erhålla konkurrensfördelar och nätverkseffekter med hjälp av en plattform.

*Metod:* Studien är en kvalitativ flerfallsstudie med abduktiv ansats. Primärdata samlades in med hjälp av semi-strukturerade intervjuer. Dataanalysen genomfördes därefter med hjälp av kontinuerliga jämförelser och selektiv kodning.

*Teoretiskt perspektiv:* Studien utgår från ett teoretiskt ramverk där främst teorin om dynamiska kapabiliteter och förmågorna sense, seize och transform (Teece, 2007) ingår. Vidare ingår även forskning kring hur dynamiska kapabiliteter kan delas i digitala ekosystem (Götz, Hamann, Buck, Oesterle, Eymann & Meckl, 2020). Även resursbaserad teori (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2017) och nätverkseffekter (Hinz, Otter & Skiera, 2020) tas upp i ramverket.

*Empiri:* Studien undersöker hur företag som använder sig av Foodora kan erhålla konkurrensfördelar och nätverkseffekter genom att använda sig av plattformen. De 11 fallföretag som intervjuats i studien är anonyma företag med verksamheter runt om i Sverige.

*Resultat:* Resultatet av studien visar att aktörer som använder sig av plattformen Foodora kan erhålla konkurrensfördelar med hjälp av dynamiska kapabiliteter som delas i det digitala ekosystemet. Vidare visar studien även att aktörer kan erhålla positiva nätverkseffekter genom att vara med i plattformen.

# Abstract

*Title:* Platform economy - A multiple case study about how competitive advantages and network effects emerge and are shared in a digital ecosystem

*Seminar date:* 2021-01-14

*Course:* FEKH19, Business Administration: Bachelor's degree Project in Strategic Management, Undergraduate level, 15 credits

*Authors:* Vendela Erwing, Rickard Hammarstrand, Carl Sandström

*Advisor:* Devrim Göktepe-Hultén

*Key words:* Competitive advantages, dynamic capabilities, network effects, platform economy, digital ecosystems.

*Purpose:* The purpose of the study is to research in what way actors in a digital ecosystem can obtain competitive advantages and network effects with the help of a platform.

*Methodology:* The study is a qualitative multiple case study with an abductive approach. Primary data was collected with the help of semi-structured interviews. The data analysis was made with continuous comparisons and selective coding.

*Theoretical perspectives:* The study uses a theoretical framework in which mainly the theory about dynamic capabilities and the abilities sense, seize and transform (Teece, 2007) are included. Furthermore, the framework contains research about how dynamic capabilities can be shared in digital ecosystems (Götz, Hamann, Buck, Oesterle, Eymann & Meckl, 2020). Also resource based view (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2017) and network effects (Hinz, Otter & Skiera, 2020) are included in the framework.

*Empirical foundations:* The study examines how businesses who use Foodora can obtain competitive advantages and network effects by using the platform. The 11 business cases which have been subject to interviews are anonymous businesses placed in Sweden.

*Conclusions:* The study demonstrates that actors who use the platform Foodora can obtain competitive advantages with the help of dynamic capabilities which are shared in the digital ecosystem. Furthermore, the study demonstrates that actors can obtain positive network effects by being a part of the platform.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problematisering.....	8
1.3 Syfte och frågeställning .....	10
1.4 Avgränsningar.....	11
<b>2. Litteraturgenomgång</b> .....	<b>12</b>
2.1 Resursbaserad teori .....	12
2.2 Dynamiska Kapabiliteter .....	13
2.2.1 Sense .....	14
2.2.2 Seize.....	15
2.2.3 Transform.....	16
2.3 Dynamiska kapabiliteter och digitala ekosystem.....	17
2.4 Nätverkseffekter i tvåsidiga nätverk .....	18
2.5 Teoretiskt ramverk.....	19
<b>3. Metod</b> .....	<b>20</b>
3.1 Forskningsdesign.....	20
3.2 Urval.....	21
3.3 Forskningsinstrument och datainsamling .....	23
3.4 Tillvägagångssätt och dataanalys .....	25
3.5 Validitet och reliabilitet .....	28
<b>4. Empiri</b> .....	<b>31</b>
4.1 Foodora.....	31
4.2 Användandet av plattformen .....	32
4.2.1 Företagens användning av Foodora.....	32
4.2.2 Historik och framtidsutsikter .....	33
4.2.3 Företagens uppfattning av slutkundernas användning av Foodora .....	34
4.3 Plattformens påverkan på verksamheten .....	37
4.3.1 Försäljning .....	37
4.3.2 Upplevda konkurrensfördelar för verksamheten .....	38
4.3.3 Åsikter om plattformens avgifter .....	39
4.3.4 Hemleveranser utanför plattformen.....	41
4.4 Konkurrensfördelar och tekniska lösningar .....	42
4.4.1 Viktiga egenskaper med plattformen.....	42

4.4.2	Möjligheten till konkurrens på plattformen .....	43
4.4.3	Tekniska lösningar och möjligheter .....	44
<b>5.</b>	<b>Analys.....</b>	<b>46</b>
5.1	Resursbaserad teori .....	46
5.2	Dynamiska kapabiliteter .....	47
5.2.1	Sense .....	48
5.2.2	Seize.....	50
5.2.3	Transform.....	51
5.3	Dynamiska kapabiliteter och digitala ekosystem .....	52
5.4	Nätverkseffekter .....	54
5.5	Sammanfattning av teoretiskt ramverk .....	56
<b>6.</b>	<b>Slutsats och diskussion .....</b>	<b>57</b>
6.1	Slutsats.....	57
6.2	Diskussion .....	58
6.3	Vidare forskning.....	60
	<b>Referenser .....</b>	<b>62</b>
	<b>Bilagor .....</b>	<b>68</b>
	Bilaga A .....	68

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

En grundpelare inom strategic management är ett företags behov av att skapa varaktiga konkurrensfördelar för att på lång sikt kunna gå med vinst. Konkurrensfördelar avser förmågan att genom resurser och attribut prestera på en högre nivå än sina konkurrenter. Upphovet till dessa konkurrensfördelar har länge haft ett stort fokus inom strategic management-forskningen (Barney, 1991; Hoopes, Madsen & Walker, 2003; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Digitaliseringens explosionsartade tillväxt har på kort tid förändrat spelplanen inom många branscher och företag behöver på grund av detta vara mer föränderliga än tidigare för att fortsatt kunna vara konkurrenskraftiga. De oändliga möjligheterna som digitaliseringen har skapat leder inte bara till förändringar inom branscher, utan även till stora förändringar i beteenden och affärsmodeller som påverkar ekonomin och samhället i grunden (Svenskt Näringsliv, 2016).

Digitaliseringen har på olika sätt förändrat ekonomin och ett exempel på det är den relativt nyligen myntade begreppet plattformsekonomi. Detta begrepp används bland annat i en rapport från 2016 av Unionen och beskrivs som möjliggörandet av transaktioner mellan användare och utförare genom ett användande där webbaserade plattformar eller intermediära applikationer ligger till fokus samt utgångspunkt från vart transaktionen sker. Konceptet innefattar vidare en plattformsledare som skapar en webbaserad plattform vilken förenklar transaktioner mellan användarna (Unionen, 2016). Uber, Amazon och Airbnb är några exempel på välkända företag som med omfattande nätverkseffekter och välutvecklade plattformar har haft en stor genomslagskraft på detta område. Plattformsaktörerna har blivit en tredje spelare och

mellanhand i en kedja som tidigare endast bestod av ett företag och en konsument (Svenskt Näringsliv, 2016).

I Sverige har trenden med onlinebeställning av livsmedel och mat växt sig allt större, både avseende hemleverans och så kallad *click and collect*. Det sistnämnda avser ett koncept där kunden online själv väljer vilka varor denne vill ha för att sedan kunna åka och hämta upp dessa färdigpackade på plats. Bara under 2017 omsatte svensk digital mathandel 4,6 miljarder kronor vilket var en ökning med 19 procent sen föregående år och prognoser förutspår att denna trend kommer att fortsätta (Svensk Digital Handel, 2018).

Foodora är ett av företagen som har lyckats utnyttja digitaliseringen och de nya trenderna. Företaget är verksamt som en förmedlare av restauranger och har under de senaste åren varit med och digitaliserat restaurangbranschen. Goldberg (2015) skriver i Di Digital att genom Foodoras plattform ges kunderna möjlighet att beställa mat från alla anslutna restauranger i närheten. Restaurangmaten kan sedan hämtas ut på restaurangen, alternativt levereras hem. Foodora står utöver plattformen för leveransen av mat med sina bud och betalningslösningen. I en artikel från Di Digital skriver Karlsson (2020) att Foodora idag den största aktören inom leveranstjänst av mat i Sverige med över 4000 anslutna restauranger i 28 städer runt om i Sverige. Företaget ägs av tyska Delivery Hero som även har köpt upp konkurrenterna Onlinepizza och Hungrig.se på den svenska marknaden. Moderföretaget fördubblade nästan sin omsättning i Q1 2020 gentemot föregående år, i en snabbt växande bransch.



## 1.2 Problematisering

Lindström (2020) skriver i en artikel från Dagens Nyheter att Foodora och deras konkurrenters framfart inom restaurangbranschen har gjort stora avtryck även på restauranger runt om i Sverige genom sin förändring av kundernas köpbeteende och då i synnerhet restauranger med någon form av take-away-koncept. Under Covid-19-krisen har även många restauranger som tidigare inte använde sig av take-away anslutit. Huruvida det konceptet är här för att stanna även efter pandemin återstår dock att se (Lindström, 2020).

Plattformarna har bland annat gett restauranger möjligheten att nå ut till ett större kundsegment och utvecklat aktörernas tillgänglighet online, men digitaliseringen har likväl väckt en del kritiska röster också. Ivarsson (2020) skriver i Sydsvenskan att restaurangägare runt om i Sverige menar att avgifterna är för höga i en bransch med låga marginaler. Deras standardupplägg innebär en avgift på 30 procent om Foodora står för utkörningen och 15 procent vid take-away. De betydande avgifterna kan skapa incitament för restaurangägarna att göra förändringar i syfte att ta emot fler beställningar direkt till restaurangen och ha egna bud. Det har även funnits en problematik i att trots att avgifterna upplevs som höga av många restaurangägare växer Foodoras restaurangutbud, samt omsättning och några få restauranger har valt att lämna plattformen (Ivarsson 2020). Anledningen till att plattformen växer bör rimligtvis kunna förklaras med att samarbetet med Foodora skapar någon form av konkurrensfördel som gör användningen lönsam trots avgifterna för utnyttjandet av plattformen.

På McKinsey Organisation Blog skriver Aghina, Aronowitz och Hewes (2019) att gränserna för vem som är inne och vem som är utanför i en organisation börjar för de flesta att bli suddiga. Det som en gång varit till synes en tydlig linje för dessa gränser har nu börjat bli en som en

koncentrisk cirkel där deltagarna existerar i ett spektrum och värde skapas brett genom att organisationer och personer jobbar tillsammans. I en sådan här typ av organisation kan det vara hjälpsamt att se på deltagare som att de varken är helt externa eller är helt i den inre kärnan (Aghina, Aronowitz & Hewes, 2019).

Digitaliseringen har förändrat och kommer fortsatt att förändra företagsstrukturer i grunden. Inom strategic management-teorin har ett nytt begrepp växt fram för att definiera den nya ekonomin kallat digitala och plattforms-ekosystem. Dessa ekosystem passar inte in på den klassiska synen av relationen mellan företag och leverantör (Jacobides, Cennamo & Gawer, 2018). Ett kännetecken för ekosystemen är att företagen inom ekosystemet tillsammans med plattformsledaren kan skapa konkurrensfördelar genom att dela sina resurser (Götz, Hamann, Buck, Oesterle, Eymann & Meckl, 2020).

Den resursbaserade teorin är ett betydelsefullt bidrag inom strategic management för att analysera hur företag genom sina resurser och kapabiliteter kan skapa konkurrensfördelar (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2017). Synsättet har emellertid fått kritik för att vara statiskt (Wójcik, 2015) och med tanke på att digitaliseringen kännetecknas av snabba förändringar kan det vara intressant att se hur företag ska agera på kortare sikt. Dynamiska kapabiliteter kan beskrivas som ett företags förmåga att i en snabbt föränderlig miljö interagera, bygga och omkonfigurera interna och externa kompetenser (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Med digitaliseringens extraordinära omständigheter i åtanke kan teorins grund även kompletteras med artikeln *Dynamic Capabilities as the Key Approach to Investigate Digital Ecosystems* skriven av Götz et al. (2020) som fördjupar sig om digitaliseringens påverkan på företagsstrukturer och förklarar hur ekosystemets intressenter kan utvinna konkurrensfördelar av varandra. En ytterligare viktig faktor inom plattformar och digitala ekosystem är

nätverkseffekter. Därav har teorin utökats med artikeln *Estimating Network Effects in Two-Sided Markets* skriven av Hinz, Otter och Skiera (2020) som bland annat bidrar med en fördjupning av nätverkseffekter i form av *same-side* och *cross-side*.

I plattformsekonomin och med digitaliseringens framfart har plattformsledare trätt fram under det senaste decenniet och lyckats vara framgångsrika på marknader som präglas av ökad digitalisering och snabbföränderliga marknadsförhållanden. De har genom att kunna svara snabbt på förändringar och genom transformering kunnat följa utvecklingen i den dynamiska miljön de verkar i. De aktörer som går med i en sådan plattform får ta del av plattformsledarens framsteg, men erbjuder också fundamentala resurser för att ekosystemet ska fungera.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka på vilket sätt aktörer genom det digitala ekosystemet kan erhålla konkurrensfördelar av plattformsledarens med hjälp av resurser, dynamiska kapabiliteter och nätverkseffekter. Dessa skapas genom att plattformsledaren känner av förändringar, angriper dessa och utefter detta transformerar sig på marknaden. Således blir en naturlig del av denna studie att utmana det traditionella synsättet att ett företags kapabiliteter endast finns inom respektive företags gränser som interna resurser utan delning till andra aktörer. Utifrån syftet kan följande forskningsfråga formuleras:

*Hur kan aktörer erhålla konkurrensfördelar och nätverkseffekter från en plattformsledare i ett digitalt ekosystem?*

## 1.4 Avgränsningar

I studien avser plattformsledare ett företag som anses vara en plattform som koordinerar aktörers utbud och efterfrågan i ett digitalt ekosystem. Av praktiska skäl begränsar sig denna studie till marknader inom Sveriges gränser. Den sektor som kommer att vara föremål för denna studie är restaurangbranschen, med anledning av att den varit en del av den svenska plattformsekonomin under ett antal år i jämförelse med mer nytillkomna branscher med mer begränsat empiriskt material. Inom denna sektor valdes sedan den största plattformen ut sett till omsättning, vilket i studien anses vara företaget Foodora. Därav avses aktörer som använder sig av Foodora att undersökas i denna studie. Aktörer avgränsas till företag som använder sig av Foodora och som driver sina verksamheter helt eller delvis i Sverige.

## 2. Litteraturgenomgång

*I detta kapitel ges först en grundläggande introduktion till den resursbaserade teorin för att ge en överblick hur företag kan erhålla hållbara konkurrensfördelar. Sedan redovisas en grundläggande förklaring av dynamiska kapabiliteter för att belysa hur företag ska behålla sin konkurrenskraft utifrån mer snabba och svårförutsägbara förändringar på marknader. Därefter presenteras nätverkseffekter i tvåsidiga nätverk för att belysa vilka positiva och negativa effekter som kan uppstå genom en plattform och avslutningsvis studiens teoretiska ramverk.*

### 2.1 Resursbaserad teori

Den resursbaserade teorin behandlar faktorer om hur företag och organisationer genom sina resurser kan skapa hållbara konkurrensfördelar. Genom att skapa mer värde än sina konkurrenter med hjälp distinkta förmågor och unika resurser kan företag erhålla konkurrensfördelar. Men för att kunna behålla dessa konkurrensfördelar måste det finnas asymmetrier mellan företag och isoleringsmekanismer eftersom det annars finns en risk att konkurrenter kopierar eller neutraliserar ens kapabiliteter och resurser (Besanko et al., 2017).

Kapabiliteter och resurser måste vara sällsynta, värdefulla och isolerade från substitution och imitation för att kunna skapa hållbara konkurrensfördelar. Imitation och värde blir ultimata de mest centrala faktorerna eftersom en resurs inte kan vara sällsynt om den inte är värdefull eller svår att imitera (Hoopes, Madsen & Walker, 2003). En viktig hörnsten i teorin och det strategiska ramverket att resurser ska vara heterogena. Fortsatt blir det viktigt att resurser ska vara knappa och imperfekt mobila för att vara hållbara ur ett strategiskt perspektiv (Besanko et

al., 2017). Enligt Grant (1991) är förståelsen om relationen mellan kapabiliteter, resurser, vinst och konkurrensfördelar nyckeln till att kunna formulera en strategi genom ett resursbaserat tillvägagångssätt.

## 2.2 Dynamiska Kapabiliteter

Inom organisationsteorin finns ett myntat begrepp vid namn dynamiska kapabiliteter, vilket kan beskrivas som ett företags möjligheter att med omsorg och syfte anpassa sig utifrån sin resursbas. Begreppet formulerades mer konkret år 1997 av Teece, Pisano och Shuen i artikeln *Dynamic Capabilities and Strategic Management* där dynamiska kapabiliteter kan definieras som ett företags möjligheter att i en snabbt föränderlig miljö integrera, bygga och omkonfigurera interna och externa kompetenser. En väsentlig aspekt är att förmågan till adekvat reaktion och anpassning utifrån externa förändringar ofta kräver en kombination av flera olika kapabiliteter. Av denna anledning används termen oftast i pluralform (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

I relation till den resursbaserade teorin, som betonar vikten av hållbara konkurrensfördelar utifrån en längre tidshorisont, belyser ramverket kring dynamiska kapabiliteter hur en företagsledning ska agera på mer radikala och föränderliga externa omständigheter. Med andra ord baseras den sistnämnda teorin till större del på hur bolaget ska behålla sin konkurrenskraft utifrån mer snabba och svårförutsägbara samtliga affärsförutsättningar (Ludwig & Pemberton, 2011). Ett illustrativt exempel kan vara ett industriföretag med etablerade tillverkningsprocesser som ställs inför en förändrad situation när ny produktionsteknik plötsligt blir tillgänglig. Att då direkt anamma denna nya teknik kanske inte är möjligt i ett direkt skede. Utifrån det dynamiska kapabilitetskonceptet ställer detta samtidigt krav på berörd

företagsledning att till bästa förmåga utifrån sina befintliga resurser anpassa sina rutiner enligt dessa nya förutsättningar. Som en förlängd del av ramverket ska då även hänsyn tas till att planera framtida förändringar i tillverkningsprocesser för att bemöta det minskade värdet i befintlig produktionsteknik (Ludwig & Pemberton, 2011).

Som grund vilar konceptet kring dynamiska kapabiliteter på tre företagsförmågor: kapaciteten att känna av och forma hot och möjligheter (*Sense*), att tillvarata möjligheter (*Seize*) samt att bibehålla konkurrenskraft genom att kombinera, förbättra, skydda och, när det krävs, omorganisera (*Transform*) företagets olika tillgångar (Teece, 2007). För att på ett adekvat sätt kunna tillämpa detta i verkligheten och ta sig an nya utmaningar är det viktigt att snabbt lära sig och att bygga nya strategiska tillgångar. Exempel på dessa kan vara ny teknologi eller kundåterkoppling, vilka behöver bli integrerade i företaget. Befintliga tillgångar behöver samtidigt bli omkonfigurerade eller transformerade för att anpassa sig till de nya förutsättningarna (Teece, 2007).

### 2.2.1 Sense

I en värld av globalisering och högt tempo där teknologiska möjligheter, kundbehov och konkurrensaktivitet ständigt förändras ligger stor vikt vid att kunna känna av trender, tendenser och förändringar inom dessa områden. Vissa av dessa kan vara tydliga och förutsägbara och således benämnas som relativt lätta att iaktta. Majoriteten av de förändringar som ständigt sker skulle dock kunna beskrivas som av mer svåridentifierbar karaktär. För att som företag bli duktigt på att känna av dessa förändringar och nya möjligheter ligger fokus på att skanna in, skapa, lära sig och att tolka aktivitet av olika slag (Teece, 2007).

I stora drag upptäcker ett företag möjligheter genom två olika klasser av faktorer som definierats av Kirzner (1973) och Schumpeter (1934) som återges av Teece (2007). Den förstnämnda av dessa två definierades av Kirzner (1973, angiven av Teece, 2007) och belyser det faktum att olika aktörer kan ha varierande tillgång till befintlig information. Den andra faktorn kommer från att ny information och kunskap i sig kan skapa nya möjligheter, vilket poängterades av Schumpeter (1934, angiven av Teece, 2007). Företag behöver kontinuerligt söka kring och utforska marknader och teknologier både lokalt och avlögset för att identifiera och forma potentiella möjligheter. Att betona är att detta inte enbart berör investeringar kring research och att identifiera olika teknologier; sense innefattar likväl grundläggande förståelse kring sannolika respons från leverantörer och konkurrenter efter olika företagsbeslut samt insikt i den strukturella utvecklingen av olika marknader och industrier. (Teece, 2007).

### 2.2.2 Seize

När väl en möjlighet fångas upp ligger stor vikt vid hos företagsledningen gällande hur detta ska tolkas och översättas. Med andra ord är det inte enbart förmågan att uppfatta en förändring som är det centrala utan också att på ett korrekt sätt omsätta den tillskansade informationen till korrekta slutsatser som företaget sedan kan agera utefter. En väsentlig aspekt här är den möjlighet att en konkurrent kan ha tillgång till samma information men tolka den på ett annat sätt givet konkurrentens annorlunda struktur och erfarenheter (Teece, 2007). Då förmågan att skanna efter möjligheter kräver både kognitiva och kreativa färdigheter i kombination med rent strukturella förutsättningar är det av vikt att belysa heterogenitet som en styrka i dessa sammanhang. För att kunna urskönja en förändring krävs exempelvis kunskap om att en sådan förändring teoretiskt kan ske, något som en viss medarbetare kan veta om. Samtidigt behövs de nödvändiga förutsättningar som möjliggör att man kan uppfatta förändringen från första



början, vilket kan innefatta adekvat företagsstruktur och grundläggande sökverktyg (Teece, 2007).

### 2.2.3 Transform

Teece (2007) beskriver att när väl en ny marknadsmässig eller teknologisk möjlighet har identifierats är det viktigt att agera på detta. För att åstadkomma detta krävs i de allra flesta fall investeringar i utveckling och aktiviteter av kommersiell karaktär. Initialt kan ett företag ha flera olika vägar att välja mellan i det tidiga skedet, tills ett tillvägagångssätt blivit mer branschstandard. Vid denna tidpunkt är möjligheterna mer begränsade. Ett illustrativt exempel på detta är bilindustrin i dess tidiga dagar, då tillverkare kunde välja att rikta in på bilar med el, ånga eller bensin som drivmedel (Teece, 2007).

Teece (1986) resonerade kring implikationer för att investera och ur ett investeringsperspektiv kan det löna sig att initialt hålla sig flexibel, för att därefter avvakta tills den dominanta designen framträder. Sedan när tendenserna pekar på att denna kan bli den segrande tekniken bör företaget då investera mer kraftfullt. Exakt när i tidsförloppen som detta ska ske kan variera och beror på faktorer som konkurrens inom den aktuella marknaden, vilka förutsättningar företag har och vilken identitet som företaget själv definierar sig ha. Som exempel kan ett bolag med god konkurrensmässig position tillåta sig att avvakta medan en konkurrent med en mer instabil situation behöver chansa för att tillgodogöra sig de potentiella möjligheterna men med större risk (Teece, 1986).

Ovan nämnt resonemang berör den tredje delen av ramverket Teece (2007) beskriver som handlar om att transformera företaget. Syftet med detta är att underhålla och utveckla de

komplementära tillgångar och kompetenser som företaget besitter men samtidigt vara ständigt beredd på att investera i ny teknik och design när läget är som mest optimalt. Den exakta tidpunkten för detta varierar som tidigare sagt. Ramverket kring dynamiska kapabiliteter belyser vikten av att vara medveten för de förändringar som ständigt sker och att vara beredd på att agera på medvetet på detta utifrån den kunskap och resurser som företaget har. Att som bolag besitta dessa förmågor kan resultera i konkurrensfördelar även på längre sikt (Teece, 2007).

### 2.3 Dynamiska kapabiliteter och digitala ekosystem

Götz et al. (2020) har i sin artikel *Dynamic Capabilities as the Key Approach to Investigate Digital Ecosystems* undersökt dynamiska kapabiliteters roll i digitala ekosystem. Artikeln tar upp hur industri- och företagsstrukturer förändrats till följd av ökad digitalisering och förändringar i teknologin. Företag måste förnya sig själva till följd av den växande dynamiken i en miljö som präglas av konkurrens. Förmågan att genom delning av sin resursbas med partnerföretag på en digital plattform och med detta kunna skapa konkurrensfördelar är ett av karaktärsdragen i digitala ekosystem (Götz et al., 2020).

Ekosystemet kan bland annat definieras som ett sätt att skapa en kundfokuserad lösning genom att företag samarbetar och kombinerar deras individuella erbjudande på ett sammanhängande sätt. Detta leder till nya möjligheter för företagen och fenomenet att företag samtidigt kan vara konkurrenter och samarbetspartners är av stort intresse inom strategic management. Detta eftersom dessa företag försöker få konkurrensfördelar genom att dela sina viktigaste tillgångar i en och samma organisation. De kapabiliteter som tillåter företag i en marknad med konstant

förändring av behov att anpassa sig flexibelt och innovera kan absorberas av dynamiska kapabiliteter (Götz et al., 2020).

I den nya ekonomin förändras förutsättningarna och de klassiska synsätten behöver därmed utvidgas. Resurser och dynamiska kapabiliteter måste inte längre ägas av ett företag. Ekosystemen innebär att flera aktörer tillsammans kan skapa och ta del av resurser och dynamiska kapabiliteter (Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018). Helfat och Roubitschek (2018) har utrett vilka dynamiska kapabiliteter som har en särskilt central roll i digitala plattformsbaserade ekosystem. De hävdar att dynamiska kapabiliteter såsom innovation, sökande, sense och integration framförallt är fundamentala för ett ekosystem där alla parter bidrar och kan ta del av värdet som ekosystemet skapar.

## 2.4 Nätverkseffekter i tvåsidiga nätverk

I ett tvåsidigt nätverk förmedlar intermediären en plattform för köpare och säljare. Det nya digitala fenomenet kan liknas vid fysiska marknader där en aktör tar ut en avgift för att säljaren ska få finnas på en plats som attraherar köpare. Plattformarna kan skapa två typer av nätverkseffekter. *Cross-side network effects* beskriver företeelsen när många säljares närvaro attraherar många köpare och vice versa. Plattformarna kan även skapa *same-side network effects*, vilket innebär att kunder drar till sig ännu fler kunder och att säljare drar till sig ännu fler säljare (Hinz, Otter & Skiera, 2020).

Effekterna kan både bli positiva och negativa. Om det är för många säljare kan det exempelvis leda till att konkurrensen blir för stor mellan dessa och att det därmed blir köparnas plattform. Det kan däremot även bli väldigt många kunder till få säljare, vilket kan gynna säljarna (Hinz,

Otter & Skiera, 2020). Inom plattformsekonomin finns två olika typer av konkurrens om nätverkseffekter. Det finns en på insidan, som till exempel kan vara säljarnas konkurrens inom plattformen. Den andra typen av konkurrens är på utsidan där plattformsägare konkurrerar om köpare och säljare. Vid en hög konkurrens mellan plattformsaktörerna kan marknaden reducera priser på inträde och avgifter för att attrahera köpare och säljare till plattformen (Li, Liu & Bandyopadhyay 2010).

## 2.5 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverk som ligger som grund för denna studie är dynamiska kapabiliteter vilket innefattar de tre förmågorna sense, seize och transform. Dessa används som utgångspunkt för att förklara hur aktörer i en plattform kan erhålla konkurrensfördelar. Aktörer och plattformsledare som ingår i ett digitalt ekosystem kan via detta gemensamt skapa och ta del av resurser och dynamiska kapabiliteter på en digital plattform. Resursbaserad teori används som ett komplement för att kunna identifiera vilka resurser och förmågor aktörer saknar för att kunna skapa konkurrensfördelar på egen hand. Teorin om nätverkseffekter tillämpas för komplettera teorierna och därigenom förklara hur företag i tvåsidiga nätverk kan ta del av nätverkseffekter, när dessa blir till företagets fördel och hur det kan försämrats.

## 3. Metod

*I detta kapitel kommer metodval som gjorts i studien att motiveras. En grundläggande genomgång har genomförts i valet av forskningsdesign, urval, datainsamling och dataanalys. I varje del behandlas också kritik av vald metod och slutligen en diskussion kring studiens validitet och reliabilitet.*

### 3.1 Forskningsdesign

Studien är en flerfallstudie som undersöker flera olika företag för att sedan jämföra dem med varandra (Bryman & Bell, 2017). Specifikt använder sig studien av företag som använder sig av plattformen Foodora för att undersöka hur dessa aktörer kan erhålla nätverkseffekter och de konkurrens fördelar Foodora som plattformsledare med hjälp av resurser och dynamiska kapabiliteter skapar. Därav blev det även relevant att använda sig av en flerfallstudie eftersom det behövdes mer än ett fall för att kunna besvara studiens frågeställning. En fallstudie kan enligt Stake (1995) beröra den specifika natur och komplexitet som är utmärkande för fallet, vilket motiverar valet av forskningsdesign.

En kvalitativ forskningsmetod valts framför en kvantitativ forskningsmetod då enligt Bryman och Bell (2017) så är metoden adekvat vid en undersökning av hur teoretisk och praktisk forskning förhåller sig till varandra. Vidare är en kvantitativ metod heller inte lämplig eftersom studien undersöker bland annat företags uppfattningar om verkligheten och lägger större vikt på ord än siffror (Bryman & Bell, 2017). Studien utgår från de olika fallföretagens egna uppfattningar om hur användandet av Foodora påverkat verksamheten och har sedan undersökt hur dessa uppfattningar förhåller sig till det teoretiska ramverket. Enligt Bryman och Bell (2017) brukar kvalitativ forskning få kritik för att den är alltför subjektiv och att den bygger på

vad som är betydelsefullt och viktigt enligt forskarnas personliga uppfattningar, så därav har vi lämnat våra personliga uppfattningar utanför studien för att motverka denna kritik.

Då studien avser att undersöka förhållandet mellan empiri och teori har en abduktiv ansats valts. Abduktiv ansats belyser det faktum att förmågan att tänka rationellt är begränsat och att den bästa förklaringen väljs utifrån konkurrerande förklaringar och tolkning av data (Bryman & Bell, 2017). En litteraturgenomgång av resursbaserad teori, dynamiska kapabiliteter och nätverkseffekter har genomförts grundligt och det teoretiska ramverket har använts som utgångspunkt vid insamling av empiri. Valet av ansats grundas i enlighet med Bryman och Bell (2017) att det inte finns någon hypotes i studien som ska testas vilket gör att en deduktiv ansats inte är lämplig. Då induktiv ansats fått kritik för att en teori-formulering inte kan möjliggöras oavsett mängd empirisk data (Bryman & Bell, 2017), ansåg vi att denna heller inte var lämplig. De begränsningar och svagheter som kan uppstå till följd av en deduktiv eller induktiv ansats anses även kunna undvikas med hjälp av en abduktiv ansats (Bryman & Bell, 2017).

## 3.2 Urval

Valet av bransch motiveras av att plattformsekonomi inom restaurangbranschen är ett fenomen som vuxit sig stort i Sverige under det senaste decenniet. Den nya tekniken som vuxit fram på marknaden gör att det finns många möjligheter att undersöka den valda branschen. Vid valet av fallföretag valdes de som ansågs vara lämpliga för att kunna besvara studiens forskningsfråga. Eftersom studien utgår ifrån hur en plattformsledare påverkat aktörer inom plattformsekonomin var det ett krav att företagen skulle vara anslutna till Foodora. Valet att företag skulle använda sig av just Foodora motiverades genom att Foodora är verksamt i Sverige, har en stor andel av marknaden och att plattformen har funnits tillräckligt länge för att

de effekter som respondenterna erhållit ska kunna identifieras. Valet av fallföretag var ett målstyrt urval enligt Bryman & Bell (2017) eftersom vi medvetet valde ut fallföretag som uppfyller de kriterier nämnts ovan för att de skulle vara relevanta för studien.

Valet av respondenter skedde genom ett snöbollsurval eftersom det var målstyrt och syftet var hitta respondenter som hade utmärkande erfarenhet inom verksamheten för att kunna ge oss relevanta svar (Bryman & Bell, 2017). Motiveringen av denna typ av urval är att vid kontaktandet av fallföretagen så visste vi inte vilka individer i företaget som kunde ge oss den information vi eftersträvade om hur användandet av Foodora påverkat verksamheten. Detta kan såklart leda till att vi eventuellt skulle kunna ha missat betydande information från någon annan i företaget som kanske hade varit mer lämplig att intervjua, vilket vi är väl medvetna om. Den initiala kontakten med respondenterna skedde via e-mail där de informerades om syftet med studien och för att en relation skulle kunna etableras. I studien ses respondenten som en person med egna erfarenheter och kan därav inte fullständigt representera hela verksamheten i en fullständig subjektiv bild med ett utfall som är helt glasklart. Detta eftersom respondenterna berättade sina egna personliga erfarenheter och försökt ange hur användandet av Foodora påverkat verksamheten.

Vid urvalet togs även beslutet om att alla fallföretag och respondenter skulle vara anonyma i studien. I början var detta beslut inte självklart utan togs då vid frågan om respondenterna ville vara anonyma så var det många som uttryckte en önskan om detta. För att det ska vara så enhetligt som möjligt valde vi därför att döpa företagen efter siffor och endast ange vilken arbetsroll respondenten hade i företaget. För att ytterligare anonymisera benämns företagen som företag och inte restauranger i studien eftersom vissa av respondenterna representerar större restaurangkedjor eller koncerner medan andra representerar en enskild restaurang.

Företag	Arbetsroll	Datum	Tidsomfång	Intervjuform
Företag 1	Grundare/delägare	2020-12-07	48 minuter	Zoom
Företag 2	Försäljningschef	2020-12-10	52 minuter	Zoom
Företag 3	VD	2020(a)-12-14	46 minuter	Zoom
Företag 4	VD	2020(b)-12-14	53 minuter	Zoom
Företag 5	Grundare	2020-12-18	37 minuter	Telefon
Företag 6	Restaurangchef	2020(a)-12-17	38 minuter	Telefon
Företag 7	Restaurangchef 1 & Restaurangchef 2	2020-12-07	52 minuter	Microsoft Teams
Företag 8	Restaurangchef	2020(b)-12-09	-	E-mail
Företag 9	Driftchef	2020-12-17	-	E-mail
Företag 10	Säljrepresentant	2020-12-18	-	E-mail
Företag 11	Analytiker	2020-12-22	-	E-mail

*Tabell 1. Studiens respondenter.*

### 3.3 Forskningsinstrument och datainsamling

Studien utgår från semistrukturerade intervjuer vilket då denna intervjuform kan ge upphov till stor grad av flexibilitet (Bryman & Bell, 2017). Denna flexibilitet har förhoppningsvis bidragit till att intervjuaren i högsta möjliga grad kunnat få ut så stor del av intervjupersonens subjektiva åsikt som är möjligt. En intervjuguide (Se bilaga A) till respondenterna formulerades med ett antal frågor som gav möjlighet både till öppna svar och till följdfrågor i de fall vi ansåg att ett förtydligande eller en vidareutveckling behövdes. Vid utformandet av intervjufrågorna så studerades teorin för att kunna identifiera vilka teman som skulle behandlas intervjuguiden.



Då restriktionerna till följd av Covid-19 pandemin avråder från fysiska möten med nya kontakter (Krisinformation, 2020) kunde inte intervjuer ske fysiskt. Tack vare videointervjuer kunde företag i hela Sverige nås och därav eliminera begränsningen till ett visst geografiskt område i landet, vilket kan anses som en fördel för denna studie. Följaktligen arrangerades intervjuerna över de digitala mötestjänsterna Zoom och Microsoft Teams. Utöver respondenterna deltog, förutom vid ett tillfälle, åtminstone två av tre vidtecknade. Flera av de respondenter som intervjuats har haft begränsat med tid, men detta till trots upplevdes att videointervjuer varit tidseffektiva. Nackdelen, vilket Bryman och Bell (2017) belyser med denna typ av intervju har bland annat varit de svårigheter som kunnat uppstå avseende att kunna identifiera vissa icke-verbala uttryck.

Vidare genomfördes ett antal intervjuer via telefon då en intervju via en digital mötestjänst inte var möjlig för dessa respondenter. I likhet med ovan nämnda digitala intervjuer förekom även här vissa begränsningar i förmågan att identifiera vissa icke-verbala uttryck, där det i tillägg utan videoformat inte alls gick att identifiera exempelvis ansiktsuttryck vilket är något som Bryman och Bell (2017) belyser. Från vidtecknades håll fanns stor medvetenhet kring de begränsningar detta tillförde men det ansågs som nödvändigt att genomföra intervjuerna på det sättet respondenterna önskade. För att kunna återge respondenternas svar så exakt som möjligt i studien transkriberades alla intervjuer<sup>1</sup>. Därav spelades alla intervjuer in som skedde via Zoom, Microsoft Teams och telefon efter tillfrågning av respondenterna kring tillåtelse för att spela in.

---

<sup>1</sup> Tillgängligt datamaterial finns tillgängligt på begäran. Med hänsyn till företagets integritet är detta material helt anonymiserat.

Då situationen med den rådande pandemin av Covid-19 slagit hårt mot restaurangbranschen (Urborn, 2020) ansågs det nödvändigt att även erbjuda respondenterna svarsmöjlighet via e-mail. Anledningen låg i att flera av de företag som kontaktades inte hade tid att avsätta för en intervju men ville gärna hjälpa till genom att svara via e-mail istället. Nackdelen med denna intervjuform är de begränsningar som finns i själva intervjusituationen. Svaren som erhöles blev dessutom i vissa fall relativt kortfattade och vidare var även möjligheten att be respondenten utveckla sina svar eller ställa följdfrågor begränsad. Enligt Bryman & Bell (2017) strider den därför mot den typiska formen av kvalitativ intervju. Vidare tar Bryman & Bell (2017) även upp utmaningen gällande de svårigheter som föreligger kring att vid intervjuer via e-mail engagera respondenterna, vilket var något som upplevdes av vidtecknade i samband med intervjuerna. Att tillägga är att svaren ändå gav den information som eftersöktes samt inbringade nya insikter vilka gjorde stor nytta i studien, varför de därför ansågs som tillräckliga. Även här fanns medvetenhet om att intervjuer via e-mail har sina begränsningar men det ansågs att detta var nödvändigt för att kunna samla in tillräckligt med data.

Sekundärkällor har använts i form av företags hemsidor. Syftet med denna insamling och användning av dessa sekundära källor var att kunna skapa ett empiriskt underlag för att kunna ge en kort presentation om Foodora som företag och vad de erbjuder aktörerna för att en så adekvat analys som möjligt skulle kunna genomföras.

### 3.4 Tillvägagångssätt och dataanalys

Vid utformandet av tillvägagångssättet i denna studie inhämtades inspiration och struktur från Bryman och Bell (2017). Utifrån denna källa valdes följande tillvägagångssätt vid genomförande och följaktig analys av denna kvalitativa studie:

I det initiala skedet av studien formulerades den grundläggande frågeställningen (Bryman & Bell, 2017) och efterföljande generella avgränsningar utifrån de förutsättningar som plattformsekonomi och tillhörande sektorer har i dagsläget. Ursprungligen var den resursbaserade teorin studiens huvudsakliga utgångspunkt för teori, problematisering och applikation på ett ekonomiskt fenomen. Under problematiseringens gång och i samband med den grundläggande teoretiska genomgången väcktes ett intresse för teorin kring dynamiska kapabiliteter, som i större omfattning belyser vikten av ett företags förmåga att snabbare anpassa sig utifrån en föränderlig miljö. Även ett intresse för nätverkseffekter som kan uppstå i denna typ av ekonomi blev av intresse under arbetets gång. Detta upplevdes passa bättre in på plattformsekonomi och dess generella förutsättningar, varför studien senare formulerades utifrån perspektivet kring just dynamiska kapabiliteter och nätverkseffekter.

I det andra steget av studien valdes relevanta platser och aktörer ut (Bryman & Bell, 2017) och i avseende studiens urvalsprocess var en central punkt att utgå ifrån en sektor i Sverige där plattformsekonomin redan är relativt etablerad. Detta för att underlätta sökandet efter relevanta aktörer och ha tillräcklig befintlig empiri för att kunna erhålla kvalitativa svar och data. Det slutgiltiga urvalet av aktörer presenteras nedan och representerar en väl utvald grupp av aktörer med ingått samarbete med vald plattformsledare.

I det tredje steget av studien skedde insamling av relevant data (Bryman & Bell, 2017). Utifrån den litteraturen som studerades kunde flera olika aspekter och kriterier diskuteras kring vilka frågor och data som kan anses vara av relevans för studiens syfte. Denna övervägning resulterade i frågor till respektive aktör som är en blandning av både allmänna frågor men också mer specifika, teorispecifika frågor. Motivet till detta var att i största möjligaste mån fånga in

en så bred bild som möjligt av varje tillfrågad aktör. Dessa frågor samlades sedan till en enhetlig intervju främst via videomöte på Zoom och i ett fall Microsoft Teams, men också via e-mail och telefon.

Datan samlades in tills dess att vi ansåg att nya data inte längre kunde ge någon ytterligare ny information och då uppnått teoretisk mättnad (Glaser & Strauss, 1967). I grundad teori är kontinuerliga jämförelser ett redskap för att analysera data och det gjordes i studien för att inte tappa sambandet mellan data och konceptualisering och för att överensstämmelsen mellan kategorier och begrepp inte skulle försvinna (Glaser & Strauss, 1967). Allt eftersom arbetet fortskred justerades och specificerades forskningsfrågan för att på ett så direkt och överskådligt sätt som möjligt representera och förklara det fenomen som studien avser att undersöka.

I det fjärde steget av studien skedde tolkning av data (Bryman & Bell, 2017). För att kunna tolka datan kodades den och selektiv kodning användes främst i studien eftersom intervjuguiden utformades från tidigare bestämda kategorier (Strauss & Corbin, 1990). Efter att intervjuerna genomfördes kartlades frågeställningarna och svaren efter de tidigare bestämda kategorierna i tabeller. Dessa grupperades sedan efter olika områden som vi efter gemensamma resonemang bedömt höra ihop. Data presenterades både som citat samt som nyckelord som varit gemensamma utifrån de svar som erhållits från aktörerna. Dessa trender och tendenser till enhällighet tolkades sedan för att omsättas till fakta som sedan legat till grund för analysen. Detta tillvägagångssätt kan ge upphov till feltolkning och således diskrepans mellan vår och aktörernas uppfattning av aktuella svar på de frågor som ställdes. Detta är något som vi är väl medvetna om.

I det sjätte och sista steget av studien genomfördes en analys av de empiriska material som presenterats. Primärdata från de intervjuer som genomfördes med aktörer jämfördes med studiens teoretiska ramverk. Syftet med studiens teori var att undersöka vilka dynamiska kapabiliteter och resurser som plattformsledaren besatt som kunde ge upphov till konkurrensfördelar hos aktörerna och vilka nätverkseffekter som kan uppstå utefter detta. Då dynamiska kapabiliteter i större utsträckning avser att belysa dessa faktorer på kort sikt, så fokuserade studien mer på i huvudsak de kortsiktiga konkurrensfördelarna.

### 3.5 Validitet och reliabilitet

Bryman och Bell (2017) belyser att i företagsekonomisk forskning används olika kriterier för att bedöma kvaliteten. Kriteriet validitet används för att kunna bedöma om de slutsatser från studien som frambringats påvisar ett samband eller inte. Kriteriet reliabilitet används för att undersöka om och i vilken utsträckning de resultat av en studie gett är tillförlitliga eller inte. Dessutom tas frågan upp om hur resultaten från en studie skulle kunna replikeras beaktas också (Bryman & Bell, 2017). För att undersöka trovärdigheten och kvaliteten i studien har begreppen intern och extern validitet och reliabilitet använts (LeCompte & Goetz, 1982).

Begreppet extern reliabilitet syftar på möjligheten att kunna upprepa eller replikera en undersökning och i vilken utsträckning detta är möjligt. Eftersom det är svårt att behålla den sociala miljö en undersökning utgått ifrån är det svårt att uppfylla kriteriet i kvalitativa studier (LeCompte & Goetz, 1982). Därav kan det bli svårt att replikera vår studie men detta har vi genom en tydlig forskningsprocess försökt motverka då vi beskrivit samtliga steg i vårt tillvägagångssätt så noggrant som möjligt. Det finns en risk för att de semistrukturerade intervjuerna kan leda till minskad replikerbarhet så det kan vara svårt att återskapa de

följdfrågor som ställdes. För att förebygga denna risk strukturerades intervjuguiden med avskilda delar så att när liknande intervjuer ska utformas så leder det till ökad replikerbarhet i enlighet med Bryman & Bell (2017).

Med intern reliabilitet menas att de som medverkat i undersökningen bestämmer gemensamt hur saker det man hör och ser ska tolkas (LeCompte & Goetz, 1982). Eftersom vi inte medverkat alla tre gemensamt vid alla intervjuer kan detta kriterium vara svårt att uppfylla. Men för att övervinna detta och för att säkerställa den interna reliabiliteten har vi alla lyssnat igenom alla inspelningar av intervjuerna och läst transkriberingarna för att säkerställa att de representerar respondenternas svar.

De frågor som har med kausalitet att göra behandlas ofta av intern validitet och om exempelvis en slutsats är hållbar eller inte från en studie som påvisar kausalt förhållande mellan två och flera variabler (Bryman & Bell, 2017). Överensstämmelsen mellan de teoretiska idéer som utvecklas och observationer som görs ska vara tillräcklig (LeCompte & Goetz, 1982). För att säkerställa den interna validiteten har vi motiverat väl teoretiskt hur dynamiska kapabiliteter skapas och delas i en plattform i ett digitalt ekosystem med hjälp av tidigare forskning för att kunna påvisa samband.

LeCompte och Goetz (1982) menar att extern validitet som behandlar hur de resultat som framställs kan generaliseras på andra situationer eller sociala miljöer och i vilken utsträckning detta är möjligt kan skapa problem. Detta eftersom man i kvalitativa studier ofta använder sig av begränsade urval och fallstudier (LeCompte & Goetz, 1982). Då vi i studien använt oss av flera fallföretag som dessutom är anonyma i studien och ett målstyrt urval av dessa kan det vara svårt att generalisera resultaten till andra situationer och sociala miljöer vilket vi är väl

medvetna om. Något som dock kan stärka generaliserbarheten i studiens slutsats till andra fall är att enligt Eisenhardt och Martin (2000) så är dynamiska kapabiliteter mer homogena och replikerbara än andra teorier som berör konkurrensfördelar.

## 4. Empiri

*I detta kapitel presenteras de insamlade empiriska materialen. Först görs en genomgång av inhämtad sekundärdata och sedan görs en genomgång av primärdata som inhämtats i form av semistrukturerade intervjuer.*

### 4.1 Foodora

Delivery Hero SE grundades i Tyskland år 2011 av bland annat svenskfödda Niklas Östberg med målsättningen att bli en global plattform för onlinebeställning av mat (Delivery Hero, 2020). Foodora samt det globala moderbolaget Delivery Hero finns representerade i 39 länder och har sitt huvudsäte i Berlin. I dagsläget finns varumärket Foodora på den nordiska marknaden och är tillgängliga i Sverige, Norge och Finland. Funktionellt erbjuder Foodora i stort sett liknande tjänster och teknik som sina Delivery Hero-ägda motsvarigheter på andra marknader (Foodora, 2020a).

På Foodoras hemsida (2020b) för de företag som vill bli partners med plattformen anges olika anledningar till att man bli partners. En anledning är ökad omsättning då Foodora når ut till en större kundkrets och kan öka försäljningen för restaurangen. De erbjuder också en dedikerad support som hjälper till med bland annat rekommendationer för att öka beställningar eller serviceuppdateringar. Till sist erbjuder de konstant flexibilitet genom att företagen kan välja att stänga Foodoras tjänst temporärt eller för att välja specifika öppettider (Foodora, 2020b). Med över 4500 anslutna butiker och restauranger är Foodora den populäraste plattformen i Sverige som erbjuder hemkörning och takeaway. År 2020 jobbar över 2500 personer inom Foodora med bland annat ekonomi, kundtjänst, marknadsföring och försäljning (Foodora, 2020a).



## 4.2 Användandet av plattformen

### 4.2.1 Företagens användning av Foodora

Syftet med frågan var att skapa en helhetsbild av varför företagen använder sig av Foodora. Det gemensamma svaret för de flesta av respondenterna vid frågan om varför de använder sig av Foodora är för att det är ytterligare ett sätt för dem att nå ut till kunder. Marknadsföring var för många den främsta anledningen till att de använder sig av Foodora och plattformen ger företagen möjlighet att synas på fler ställen. Många ser det som en extra service och ytterligare en säljkanal som kan generera en ökad sysselsättning och fler beställningar. Vissa av företagen ser det som en möjlighet att kunna erbjuda hemkörning av deras mat vilket de inte hade kunnat erbjuda själva annars.

Anledningen till att Företag 6 använder sig av Foodora är "... började för att det är en plattform där man når ut till fler gäster än vad man har i restaurangen. Med tanke på att möjligheten med hemleverans och utkörning finns i Foodora så är ju det en väldigt bra produkt för en ny restaurang som denna att synas." (Restaurangchef, 2020a). Företag 1 använder sig av Foodora då de ser att användandet inbringar ett värde för deras verksamhet (Grundare/delägare, 2020). Enligt Försäljningschef (2020) på Företag 2 är anledningen till att de använder sig av Foodora för att "De är marknadsledande, de har sjukt mycket trafik och de har andra varumärken som passar oss för att driva vår försäljning.". Foodora är enligt Försäljningschef (2020) på Företag 2 den enda tjänsten som har full teckning på marknaden jämfört med deras konkurrenter som Wolt och Uber Eats.

## 4.2.2 Historik och framtidsutsikter

Frågan ställdes om hur länge företagen hade använt sig av Foodora och hur de såg på framtiden för att få en bild av företagens erfarenhet med plattformen sedan tidigare och om de såg sig på plattformen om några år. Det skilde sig relativt mycket hur länge företagen hade använt sig av Foodora. Många hade varit med i flera år och använt sig av både Foodora i sin nuvarande form, men också dess föregångare som OnlinePizza, Restaurangonline och Hungrig.se. Andra restauranger hade istället gått med under det aktuella året 2020 efter att Covid-19 pandemin kom i våras. För Företag 7 var största anledningen till att de gick med på grund av pandemin, "...det var ju där fredagen den trettonde [mars] som allting vände i Sverige och då redan den sextonde [mars] på måndagen så var vi påkopplade..." (Restaurangchef 2, 2020). Företag 1 är ett av de företag vi intervjuade som använt denna typ av plattform längst, "Det här är flera år sedan så jag kommer inte riktigt ihåg årtal men säg 5–6 år sedan så såg vi värdet av att ha en beställningstjänst på vår hemsida." (Grundare/delägare, 2020).

Företag 1	Företag 2	Företag 3	Företag 4	Företag 5	Företag 6
5–6 år	ca 2 år	> 5 år	> 1 år	> 1 år	2 år
Företag 7	Företag 8	Företag 9	Företag 10	Företag 11	
> 1 år	2–3 år	2–3 år	> 1 år	ca 3 år	

*Tabell 2. Hur länge företagen använt sig av Foodora och dess föregångare*

Vid frågan om respektive företag kommer att använda sig av Foodora om några år är åsikterna delade. Vissa svarade att de inte kommer att använda sig av tjänsten medan andra svarade att det beror på flera olika faktorer som inte specificeras närmare. Vidare var många av företagen måna om vad som är bäst för gästen och vad som ger lönsamhet. Många uttryckte det som att det framtida samarbetets vara eller icke vara beror på vad plattformen kan erbjuda dem i

framtiden och att de kommer använda det som fungerar bäst för dem. En del av företagen kunde vid tiden för intervjun inte erbjuda hemleverans själva och avsåg därför att fortsätta använda sig av den här typen av tjänst tills vidare. Ett väsentligt tillägg till detta från de berörda företagen är att huruvida det är Foodora eller istället en annan plattform som erbjuder detta är av mindre vikt, då det framhölls att det viktiga är vad som är bäst sett till verksamheten. Andra företag kommer att fortsätta använda sig av tjänsten några år framåt i tiden förutsatt att förändras. Detta beror dock på vilka eventuellt nya bolag eller förutsättningar som dyker upp och flyttar om spelplanen.

Grundare/delägare (2020) på Företag 1 uttrycker att det finns uppenbara förbättringsområden av tjänsten och säger, "... så under förutsättningar av att allting är som det är just nu där det inte är optimalt så är det inte säkert att vi fortfarande har ett samarbete med dom.". Företag 7 har planer på att utveckla sin egen plattform och spekulerar kring att "Jag tror så fort vår egna plattform kommer, då kommer vi nog att avveckla Foodora" (Restaurangchef 2, 2020). VD:n (2020a) på Företag 3 uttryckte starka åsikter om att de inte var nöjda med tjänsten då de normalt har en 50–70 % marginal, men att Foodora i nuläget tar hälften av denna. Därför är Foodora enligt VD:n (2020a) inte lönsamt för deras verksamheter vilket har lett till att de redan valt att sluta använda sig av Foodora flera enheter.

#### 4.2.3 Företagens uppfattning av slutkundernas användning av Foodora

Frågan om varför företagen tror att deras kunder använder sig av Foodora ställdes för att skapa förståelse om vad de ansåg gagnade dem utifrån deras kunders efterfrågan. Den generella uppfattningen att det främst grundar sig i två anledningar: att det är bekvämt och det går snabbt. Kunderna väljer Foodora när det ska beställa eftersom plattformen är marknadsledande och

kan erbjuda en mängd olika alternativ och varumärken. Många av företagen tror även att de fångat in nya kunder som inte vågar gå ut i och med Covid-19 och att det underlättar för kunderna att kunna handla av företagen om de kan erbjuda hemleverans.

Driftchef (2020) på Företag 9 säger, "... de som beställer via Foodora är ofta yngre som använder det som en plattform för att se vad de är 'sugna på att äta'. Jag själv kan använda Foodora och det är ett enkelt sätt att dels hitta nya ställen att beställa mat från och bekvämt för att de kör hem maten.". Deras uppfattning är att många av deras kunder som använder sig av Foodora ofta är yngre och för att plattformen underlättar och ger valmöjligheter till kunder (Driftchef, 2020). Företag 8 ser plattformen som en tjänst som underlättar för deras kunder, "Vi använder Foodora för att det är ett bra sätt att komma närmare våra gäster, att våra gäster skall känna att även ifall de inte orkar/kan ta sig till vår restaurang så kan vi med hjälp av Foodoras resurser ta oss hem till gästens vardagsrum." (Restaurangchef, 2020b).

Den generella uppfattningen vid frågan om vilka fördelarna är för kunderna att använda sig av Foodora är att de gör det för att det är lätt och smidigt, billigt och att man kan få hemkörning av maten utan att behöva cykla eller ta bilen. Plattformen gör det lätt för kunder att beställa hem mat och att vem som helst kan göra det. Många av företagen uttrycker att det är en stor fördel för kunderna att de kan erbjudas hemkörning under den rådande pandemin till följd av Covid-19, vilket minskar exponering och gör att man inte behöver träffa folk i samband med matbeställning. Vidare uttrycker sig Försäljningschef (2020) på Företag 2 kring att "Fördelarna är täckningen, att man kan få delivery vilket Foodora är väldigt starka på. De har mycket kurirer, de anställer mycket folk, har mycket varumärken och en stor variation. Både dyrt och billigt. Så att du kan hitta det du söker oavsett vad du har för plånbok och preferenser."

Utifrån ett kundperspektiv är de upplevda nackdelarna bland annat Foodoras hantering av anställda med lösa avtal, vilket kunder kan ha negativa associationer till och ifrågasätta. Vissa företag upplever vidare att Foodoras kurirer jobbar för mycket, vilket gör det svårt för företagen att påverka leverans och kuirrens hantering av maten som kunden får hemlevererad. Följaktligen kan detta således påverka kundens upplevda kvalitet av den mat som levereras. Det uttrycks också bland flera företag att kunderna inte heller får den personliga service som de annars skulle få om de faktiskt besöker en restaurang. Det finns förekommande fel i appen av varierande frekvens och allvarlighetsgrad, ordrar som blir fel och notifikationer som ibland inte fungerar som de ska. Dessutom har fåtalet företag uttryckt att öppettiderna på plattformen ibland inte stämmer överens med företagets egna motsvarigheter.

Enligt grundare/delägare (2020) på Företag 1 är det många av deras kunder som uttryckt missnöje över, och ser som en stor nackdel, att Foodoras arbetsförhållanden inte är fullgoda utifrån "... men att dom har ju fått kritik i media på grund av att deras hantering av anställda och att det är väldigt lösa avtal osv och det är fler och fler kunder som ifrågasätter dom bitarna.". De nackdelar som Företag 8 upplevt är att det finns flera brister från Foodoras sida, "Nackdelarna är att Foodora lever lite i sin egen värld. Deras personal dyker upp när de vill och är ibland väldigt sena vilket gör att vi behöver göra ny mat till gästen och gästens väntetid på maten blir lång." (Restaurangchef, 2020b). Enligt Restaurangchef (2020a) på Företag 6 kan kunderna hamna i ett slags mellanläge när något går fel med deras order via Foodora "Vi har lagat mat och checkat av det. Om Foodorasnubben har missat att leverera så är det ju inte vårt fel. Men de får ju ingen hjälp av oss och de får ju ingen hjälp av utkörningskillen. Han har ju levererat sin mat, sen om den påsen ser ju som sk\*t när han har cyklat det spelar ju inte han så mycket roll. Så nackdelen för kunderna är att de får noll hjälp."

## 4.3 Plattformens påverkan på verksamheten

### 4.3.1 Försäljning

En central aspekt i huruvida deltagandet i plattformen är vilken påverkan plattformen har haft på företagens försäljning. Vid frågan om deras försäljning har ökat sedan de börjat använda sig av Foodora var svaren blandade. De företag som använt sig av denna typ av plattform längst hade svårt att svara på frågan eftersom det var så länge sedan de gick med. Även vissa av dem som gick med i år hade svårt att svara på om det blivit någon skillnad. Men det som alla hade gemensamt var att ingens försäljning hade minskat till följd av Foodora. Ungefär hälften av företagen hade fått en ökad försäljning till följd av användandet av Foodora.

Företag 1	Företag 2	Företag 3	Företag 4	Företag 5	Företag 6
↔	↑	↔	↑	↑	↑
Företag 7	Företag 8	Företag 9	Företag 10	Företag 11	
↔	↑	↔	↔	-	

Tabell 3. Ökning eller minskning av försäljning efter att företagen gått med i Foodora

Försäljningschef (2020) på Företag 2 säger, “Vi ökar ju såklart. Om man tittar på ett år där vi inte har en pandemi då är delivery för oss “on the top”- försäljning...”. Företag 9 är ett av de företag som använt sig längst av denna typ av plattform,” Det är så längesen vi gick med så det kan jag ej svara på men vi skulle nog tappa en del försäljning om vi hade valt att lämna nu.” (Driftchef, 2020).

### 4.3.2 Upplevda konkurrensfördelar för verksamheten

Företagens konkurrensfördelar av användandet är en centralt del av frågeställning, i egenskap av att skapa ökad förståelse ställdes frågan om vilka fördelar plattformen gav upphov till. De upplevda fördelar som företagen fått till följd av användningen av Foodora är ökad omsättning samt en extra säljkanal. Plattformen driver in trafik och ger företagen extra marknadsföring och således ytterligare ett sätt att synas. Vissa upplever att de fått mer att göra och att beställningarna ökat. En väsentlig fördel som flera företag erhållit är möjligheten att erbjuda hemkörning, vilket de inte kunnat erbjuda tidigare. Då flertalet av företagen anser detta som en viktig tjänst att kunna erbjuda, lyfts det också fram att detta är en av de största fördelarna med Foodora.

Vidare öppnar samarbetet med Foodora för möjligheten att tillgodogöra sig en teknisk lösning de kanske inte annars hade kunnat erbjuda kunder. Genom Foodora kan exempelvis Företag 5 nå ut till kunder som annars normalt sett inte kommer dit samt även hitta nya kunder från andra geografiska segment, där ett konkret exempel är nya kunder från andra sidan staden verksamheten är belägen i (Grundare, 2020). Enligt VD (2020b) på Företag 4 hjälper Foodora dem att simplificera kundresan och fungerar dessutom som marknadsföring. Försäljningschef (2020) på Företag 2 säger att den fördel Foodora genererat för dem är att “De hanterar allt och det är väldigt lite jobb när det fungerar smidigt”. Restaurangchef (2020a) på Företag 6 säger, “Fördelen är att den pizzan som vi får ut via dem hade vi troligtvis inte sålt annars. Det är ju en win-win.”.

Vid frågan om vilka nackdelar företagen tycker att användandet Foodora gett sett till verksamheten var svaren blandade. Vissa upplever att de får förlust av intäkter då Foodora tar för mycket av marginalen. Många upplever att den tekniska biten inte alltid funkar. VD (2020b)

på Företag 4 beskriver det som att när problem uppstår så är det kunderna som blir påverkade, Foodora har enligt dem ett svagt supportsystem med oerfarna människor. Vidare anser de att plattformen är för besatt med att växa och att det missgynnar företagen som är med i Foodora (VD, 2020b). Restaurangchef 1 och Restaurangchef 2 (2020) på Företag 7 beskriver att de haft många problem då deras sortiment inte uppdateras, produkter ligger kvar i appen som inte längre finns i restaurangen och vid förändring av öppettider så uppdateras det inte i Foodora. En nackdel som Driftchef (2020) på Företag 9 upplevt är att vid dåliga kundupplevelser som Foodora orsakat genom exempelvis förstörd mat så har kunderna svårighet att förstå att Foodora är ansvariga för fel som inte företaget orsakat.

När företagen fick svara på frågan om de anser att de är mer konkurrenskraftiga än de restauranger som inte är med i Foodora blandade. Någon hade inte reflekterat över detta, medan några inte visste om de var det eller inte. Vissa tyckte inte det då nästan alla deras konkurrenter redan är med i Foodora. Några däremot anser att dom är det och tycker att Foodora ger en stor fördel jämfört med dom som inte är med. Restaurangchef (2020a) på Företag 6 anser att man har en fördel eftersom man syns men samtidigt är det många restauranger som av stolthet inte är med i Foodora eftersom de inte vill riskera att ses som ett "snabbmatsmärke". Grundare/delägare (2020) på Företag 1 är en av dom som inte tycker att det ger någon större konkurrensfördel, "Ja, nej det vet jag faktiskt inte. Nej det skulle jag inte säga att det är en jättekonkurrensfördel".

### 4.3.3 Åsikter om plattformens avgifter

Plattformens avgifter för att delta är viktiga i företagens vara eller inte vara på plattformen. Den fråga där konsensus rådde mellan de flesta tillfrågade företag gällde berörde området kring



huruvida de tycker att Foodoras avgifter är för höga eller om de är prissatta utifrån en rimligt given nivå utifrån den service de tillhandahåller. Den samlade åsikten var att den är för hög, särskilt utifrån hur den varit för bara några år sedan. Att tillägga är att endast ett fåtal företag inte ville uttrycka sig alls i frågan. Den vanligaste motiveringen löd att avgiften äter upp för mycket av deras egen marginal och att de egentligen inte vinner något på att vara med i Foodora rent ekonomiskt. De eventuella vinster som uppstår är främst utifrån exponering, det vill säga att de får synas utåt på en gemensam plattform och på så sätt använda det som en del av sin egen marknadsföring. En del restauranger har inte de möjligheter som krävs för att själva erbjuda hemleverans och kan således inte producera denna tjänst utan externa aktörer. Därför accepteras de höga avgifterna av de aktuella företagen utifrån resonemanget att hemkörning är en grundläggande service i kundupplevelsen som de vill kunna erbjuda sina kunder. Samtidigt råder enighet kring många tillfrågade företag kring att även om avgifterna är höga föreligger förståelse för att Foodora måste ta en viss avgift för att kunna betala sina egna kostnader. Vidare lyfter ett företag fram att en väsentlig del av samarbetet med Foodora handlar om hur bra man är på att förhandla fram den slutgiltiga avgiften man sen får utgå ifrån när man driver sin verksamhet.

Grundare/delägare (2020) på Företag 1 säger "... det är klart att det är väldigt höga avgifter. Och andra sidan är det allt jag har pratat om, man förstår att dom ska ha, att dom har kostnader i det ledet också..." och fortsätter sedan med "Sen så måste man väga det fram och tillbaka och det är där jag inte riktigt tar ställning utan är bekväm i att jag får nöja mig." (Grundare/delägare, 2020). Restaurangchef 2 (2020) på Företag 7 uttrycker att avgifterna är en anledning till att de inte använt sig av Foodora innan, "... jag vet att en stor anledning till att vi inte använt det tidigare är att man tjänar knappt några pengar.". Vidare säger Restaurangchef 2 (2020) även att "Vi tjänar inte jättemycket på vår försäljning via Foodora men det blir ju en exponering och

det blir ju en inkörsport såklart”. Företag 8 är det enda företaget som inte tycker att deras avgift är för hög, “Foodora tar en normal avgift på en viss procent, men allting är ju förhandlingsbart, så det beror helt på hur duktig varje restaurang är på att förhandla. Så nej det tycker jag inte, inte för vår del.” (Restaurangchef, 2020b).

#### 4.3.4 Hemleveranser utanför plattformen

I syfte att skapa förståelse för om företagen hade kunnat erbjuda hemleverans utanför plattformen undersöktes det om de tidigare hade erbjudit hemleverans och svaret på frågan var varierade. Majoriteten hade inte tidigare erbjudit hemleverans utan bara take-away. För vissa av dem som inte haft hemleverans innan har Foodora gett dem möjlighet att kunna erbjuda det till sina kunder.

Företag 1	Företag 2	Företag 3	Företag 4	Företag 5	Företag 6
Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
Företag 7	Företag 8	Företag 9	Företag 10	Företag 11	
Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	

*Tabell 4. Hemleverans innan användandet av Foodora eller annan plattform*

Restaurangchef 2 (2020) på Företag 7 säger, “Det är ju de som har efterfrågat det [hemleverans] hos oss tidigare i alla fall och det har ju varit en service vi inte har kunnat erbjuda till våra gäster så jag tror ändå att vi har vunnit på det.”. Företag 1 har främst haft take-away som del av sitt koncept. Utöver Foodora har de avtal med olika budfirmor som istället har en fast månadsavgift framför en avgift per beställning som Foodora har (Grundare/delägare, 2020). Grundare/delägare (2020) på Företag 1 säger, “Vi har inte ställt om och inte jagat Foodora utan

det har som sagt varit en del av ett större take-away paket.”. Företag 10 är ett av de företag som inte haft hemleverans innan och gick med i samband med Covid-19 och enligt de har det absolut bidragit till fler kunder (Säljrepresentant, 2020).

Gällande frågan om företagen erbjuder egen tjänst av hemleverans och/eller takeaway som deras kunder kan använda istället för Foodora var även här svaren blandade. Företag 7 har en egen app där deras kunder kan beställa take-away men inte hemleverans (Restaurangchef 1 och Restaurangchef 2, 2020). Även Företag 4 har en egen plattform där deras kunder kan beställa både take-away och hemleverans (VD, 2020b). Företagen blev även tillfrågade i hur stor utsträckning deras egen tjänst används om de hade någon istället för Foodora. Foodora står ungefär för 25 procent av Företag 9:s take-away beställningar (Driftchef, 2020) och VD (2020a) på Företag 3 säger att 10–12 procent av försäljningen sker via deras egen app. Det som VD (2020b) på Företag 4 poängterade vid denna fråga är att man inte vill man att för många ordrar ska komma från Foodora då det kan leda till kannibalism i företaget. Inget företag vill ha en för stor andel av ordrar därifrån eftersom avgifterna Foodora tar äter upp vinsten de annars hade fått från försäljningen.

## 4.4 Konkurrensfördelar och tekniska lösningar

### 4.4.1 Viktiga egenskaper med plattformen

När det kommer till viktiga egenskaper vid användningen av Foodora och liknande plattformar framhöll många av företagen att det behövde vara enkelt och smidigt. Det var också något många av företagen tyckte att Foodora hade lyckats bra med. Restaurangchef (2020a) på Företag 6 säger att Foodora är, “... smidigt och enkelt framförallt och de är ju där Foodora

verkligen har lyckats.”. Något som även VD:n (2020a) Företag 3 understryker, “...det ska vara enkelt och gå snabbt, det är det som är det viktiga.”. Företag 1 var också inne på samma spår “Vi vill att det ska gå smidigt. Vi vill att man ska ha en kontakt som man kan kontakta om det börjar klabba. Vi vill att det ska vara pålitligt.” (Grundare/delägare, 2020). Service var det fler än Företag 1 som poängterade. Det handlade då framförallt om kontakten mellan företagen och kunderna, företagen och plattformen, samt plattformen och kunderna. En del av de intervjuade upplevde att Foodora inte alltid var helt lätta att få tag på när det väl uppstod fel. VD:n (2020b) på Företag 4 säger, “... the level of support needs to be high so you are not left in a pinch...” och Restaurangchef 2 (2020) på Företag 7 uttrycker, “Jag hade verkligen önskat en kommunikationsplattform, som att gäster på Foodora kan skriva ett meddelande till oss men vi kan inte svara.”.

#### 4.4.2 Möjligheten till konkurrens på plattformen

Det finns en inre konkurrens mellan företagen på plattformen om slutkonsumenterna. Gällande konkurrens på plattformen talade respondenterna främst om möjligheten att mot en extra avgift kunna erbjuda fri frakt eller komma högre upp på plattformen. Många av de tillfrågade företagen ansåg dock att de hade en för låg omsättning på Foodora och för små marginaler för att detta skulle vara lönsamt. Restaurangchef (2020a) på Företag 6 säger, “...att köpa extra tjänster när vi nästan inte tjänar någonting känns inte aktuellt.” och Företag 7 var inne på samma spår, “Det kanske kommer en tid när vi behöver göra det, men än så länge har vi valt att inte göra det. Det är ganska häftiga avgifter, jag tror det kostar 4000 i månaden per enhet, för att tex erbjuda fri leverans och vi är inte uppe i dom summorna än så att man tjänar på det” (Restaurangchef 2, 2020).

Företagen som använde sig av det ansåg dock att det var väldigt effektivt eftersom trafiken ökade markant. Företag 2 var ett av de två företagen som tog del av Foodoras erbjudande, företaget hade fria leveranser eftersom det drog mycket trafik, men ställde sig tveksam till huruvida det var hållbart i längden eller inte. De försökte även konkurrera med olika deals på menyn, vilket inte krävde någon kostnad (Försäljningschef, 2020). Företag 4 ansåg att de vann en fördel genom att förstå plattformens algoritmer, erbjuda fria leveranser och deals (VD, 2020). Både Företag 2 och 4 hade en högre andel ordrar på plattformen än resterande. Ett annat sätt att konkurrera är layouten på restaurangens sida på Foodora. Restaurangchef (2020b) på Företag 8 berättar, "Vi använder oss av bilder på vår Foodora sida, vilket inte alla gör, mer och mer har börjat göra detta, men jag tror det är en viktig faktor. Då gästen oftast äter med ögat, innan de äter med munnen.". Företag 11 använde sig av kampanjer främst, "Vi erbjuder våra gäster på Foodora olika kampanjer under året som ett sätt att få mer synlighet samt få nya kunder och skapa återköpsbeteende." (Analytiker, 2020).

#### 4.4.3 Tekniska lösningar och möjligheter

Foodora är till stor del en plattform som hjälper företagen att utveckla sina tekniska lösningar. På frågorna om Foodora följer den efterfrågan som kunderna har på tekniska lösningar och om Foodora hjälpte restaurangerna att följa den digitala utvecklingen i branschen var företagen relativt överens om att så var fallet. Företag 2 ansåg att de hade kommit väldigt långt med sina algoritmer och uttryckte att de var lyhörda och flexibla när det kom till den tekniska lösningen (Försäljningschef, 2020). VD:n (2020b) på Företag 4 berättade att det numera var extremt få beställningar som skedde via telefon och att utvecklade tekniska plattformar var väldigt centrala. Restaurangchef (2020a) på Företag 6 svarade "Det händer grejer hela tiden om man går in på deras app." och "De följer ju saker för att det ska bli enkelt att jobba med dem.".

Företag 7 berömde att de hade många olika typer av betalningsalternativ och berättade att Foodoras framfart hade påskyndat processen av skapandet av en egen plattform (Restaurangchef 1 och Restaurangchef 2, 2020). Företag 3 var också inne på att Foodora överlag hade påskyndat den tekniska utvecklingen i branschen, att plattformens framfart hade bidragit till högre krav på restaurangernas digitala förmågor (VD, 2020a). Grundare/delägare (2020) på Företag 1 säger även, “Nej men sedan är det ju klart intressant att jämföra också vad dom gör och vad andra gör. Det är ju en växande marknad och det händer väldigt mycket på den här marknaden. Så att ja i viss mån”.

Kritiken kring tekniken riktades främst åt Foodoras kundservice och problematiken med att plattformen inte alltid varit särskilt snabba med att rätta till fel. De upplevde att den tekniska biten fungerade väldigt bra så länge inget gick snett. Restaurangchef (2020b) på Företag 8 beskriver de tekniska lösningarna, “Både ja och nej, Foodora fungerar bra, så länge ingenting oväntat dyker upp. Då blir allting väldigt utdraget både för gästen och krögaren.”. Restaurangchef (2020a) på Företag 6 säger, “det är inte den snabbaste kundservicen som finns”. Där fanns även en problematik för Företag 4 att orderarna inte var synkroniserade i restaurangens egna system, vilket kunde leda till ett omständligt dubbelarbete, företaget berättade dock att detta var något som Foodora erbjöd men att det i sådant fall skulle ske till en extra kostnad (VD, 2020b). Detta var även någon som Försäljningschef (2020) på Företag 2 talade om, det företaget hade dock valt att påbörja en integrering av ett sådant system och ansåg att Foodora var väldigt tillmötesgående när det kom till att förenkla användandet av tjänsten.

## 5. Analys

*I detta kapitel kommer den insamlade empirin att analyseras med hjälp av studiens teoretiska ramverk. Inledningsvis analyseras fallföretagens resurser och kapabiliteter i enlighet med den resursbaserade teorin. Sedan appliceras dynamiska kapabiliteter för att analysera fallföretagens förmåga till sense, seize och transform med hjälp av en plattform och hur dessa kan leda till konkurrens fördelar i ett digitalt ekosystem. Avslutningsvis analyseras vilka nätverkseffekter som erhållits av användandet av plattformen och en sammanfattning av ramverket görs.*

### 5.1 Resursbaserad teori

Den resursbaserade teorin beskriver hur företag kan erhålla konkurrens fördelar genom sina resurser och kapabiliteter. Med hjälp distinkta förmågor och unika resurser kan företag skapa mer värde än sina konkurrenter kan och erhålla konkurrens fördelar (Besanko et al., 2017). Vad som kan konstateras utifrån detta är att många av företagen saknar vissa kapabiliteter och resurser i sin verksamhet för att kunna skapa fler konkurrens fördelar. En del av respondenterna uttryckte att Foodora bidrar med resurser och förmågor som hemleverans och en plattform vilket det själva inte hade kunnat erbjuda annars.

Utifrån den resursbaserade teorin måste även resurser måste vara sällsynta, värdefulla och isolerade från substitution och imitation för att företag ska kunna skapa hållbara konkurrens fördelar vilket Hoopes, Madsen och Walker (2003) beskriver. Men att applicera denna teori på undersökta fallföretag medför med en viss problematik. Då digitalisering och plattformsekonomi präglas av en dynamisk miljö med snabba förändringar innebär detta att

inget företag skulle kunna skapa konkurrensfördelar eftersom imitation och substitution är oundvikligt i en sådan miljö. Enligt teorin skulle varken Foodora eller andra företag som använder sig av plattformen kunna erhålla konkurrensfördelar i en sådan miljö. Teorin har dock fått kritik för att bland annat vara för statistisk enligt Wójcik (2015) vilket gör sig tydligt när den appliceras på plattformsekonomi och digitala ekosystem.

## 5.2 Dynamiska kapabiliteter

Utifrån det som utläses från förra avsnittet kan det antas att företag kan sakna vissa resurser och kapabiliteter internt inom företagen för att kunna skapa vissa konkurrensfördelar. Därav kan, enligt studiens teoretiska ramverk, dynamiska kapabiliteter användas för att förklara hur företagen kan skapa konkurrensfördelar med hjälp av en plattform eftersom företagens interna resurser här kan anses som otillräckliga.

Ludwig och Pemberton (2011) belyser med dynamiska kapabiliteter hur ett företag ska agera på mer radikala och föränderliga externa omständigheter till skillnad från den resursbaserade teorin som betonar konkurrensfördelar utifrån en längre tidshorisont. Vidare belyser Ludwig och Pemberton (2011) att dynamiska kapabiliteter baseras till större del på hur ett företag ska behålla sin konkurrenskraft utifrån mer snabba och oförutsägbara förutsättningar. Därav blir det en mer naturlig del av arbetet att utgå från dynamiska kapabiliteter. Detta eftersom dessa lättare kan förklara hur fallföretagen kan erhålla konkurrensfördelar på en marknad som präglas av digitalisering och snabba förändringar, vilket restaurangbranschen i Sverige just nu gör.



### 5.2.1 Sense

Den första delen av ramverket kring dynamiska kapabiliteter enligt Teece (2007) benämns vid ordet sense som definieras som ett företags förmåga att genom olika verktyg och nätverk responsivt kunna känna av och inhämta information utifrån snabbföränderliga händelser runt omkring. Detta kan ske både genom att ha rätt förutsättningar både strukturellt inom företaget men också genom att ha kompetens som har tillräcklig insikt i och kunskap kring att kunna se att förändringarna och tendenserna finns och inträffar från första början (Teece, 2007).

I det digitala ekosystem som både Foodora och de företag som använder sig av plattformen ingår i, drar alla berörda nytta av varandra för att känna av inhämta information och känna av förändringar på marknaden. Foodora bidrar med digitala lösningar för de företag som annars inte kan erbjuda det för sina kunder och ger möjlighet för företagen att synas på en och samma plattform med ett varierat utbud. Foodora har den tekniska kompetensen och resurserna för att kunna följa utvecklingen på marknaden vilket företag kan ta del av genom att ansluta sig till tjänsten. Samtidigt erbjuder företagen som använder sig av Foodora resurser och förmågor som plattformen själva inte kan erbjuda och hjälper till att utöka utbudet för kunderna och hämta information om dessa.

Det många av företagen har gemensamt är att de känt av att förändringar skett inom branschen och att efterfrågan från deras kunder har skiftat. Kunder vill ha en simplificerad köpprocess med många alternativ att välja mellan, vilket många av företagen inte kunnat erbjuda själva. Flertalet företag beskriver att de via anslutningen till Foodora nått ut till kundsegment som de annars inte hade kunnat vilket även Foodora själva anger att de gör genom användandet av deras plattform. Detta motiveras bland annat av rent geografiska begränsningar som att de berörda

kunderna inte naturligt kommit i kontakt med restaurangen rent fysiskt och således inte blivit medveten om dess existens.

Samtidigt har flera företag uttryckt en väsentlig brist i den plattform som Foodora tillhandahåller. Bristen avser de begränsade möjligheterna som det aktuella företaget har i att kunna kommunicera med kunden på fler sätt än att endast kunna bekräfta eller neka en order. Många av företagen uttrycker att ett mer mångfunktionellt system hade kunnat förbättra möjligheten till kommunikation mellan restaurangen och kunden, vilket i sin tur hade kunnat öka företagets förmåga till sense enligt Teece (2007). Oavsett vilken data som delas från Foodora till företaget i fråga ses tydliga fördelar i den marknadsföring och exponering som följer med samarbetet. Att genom möjlighet till kampanjer och skräddarsydda tjänster som fri leverans och paketerbjudanden kan företagen på ett relativt direkt sätt se vilken service som kunder efterfrågar. Detta genom att via Foodoras kanaler analysera och sammanställa de erbjudanden som resulterar i störst försäljning och omsättning. Utifrån de tillfrågade företagen är detta en stor fördel som samarbetet med Foodora har tillfört och en möjlighet som få företag haft tillräckliga resurser för att kunna sjösätta tidigare.

Som konkret exempel har företagets förmåga till förbättrad sense lett till bred insikt kring att fri leverans idag är en nödvändighet för att på ett attraktivt sätt kunna konkurrera med andra aktörer. Detta beskrivs som en väsentlig konkurrensfördel som flera av företagen tror saknas hos de framför allt mindre aktörer som ännu inte anslutit sig till plattformen. Denna insikt kanske hade dröjt om företaget inte varit en del av Foodoras digitala ekosystem, eller alternativt inte infunnit sig alls.

### 5.2.2 Seize

Nästa steg i processkedjan kring dynamiska kapabiliteter berör seize, vilket är en naturlig fortsättning på sense i ovanstående del av analysen (Teece, 2007). Som redan nämnts ovan är det av vikt att kunna omsätta det ett företag känner in till konkreta fakta och slutsatser som sedan ligger till grund för det tredje steget transform enligt Teece (2007). Grunden till detta ligger i dels att ha de strukturella förutsättningarna inom ett företag för att inhämta den information som känns in, men också att ha kompetens att kunna bearbeta och analysera informationen. Seize tar inte bara hänsyn till förmågan att uppfatta en förändring utan också att på ett korrekt sätt omsätta den information som erhållits till korrekta slutsatser vilka företaget kan agera utefter (Teece, 2007).

Givet föregående avsnitt har flera olika förmågor till sense tillkommit företagen som valt att samarbeta med Foodora. Avseende seize har det varit något mer utmanande att dra slutsatser kring detta utifrån perspektiv som avser plattformsekonomi och digitala ekosystem. Flera företag har beskrivit att sedan de anslutit sig till plattformen har de fått tillgång till kontakter på Foodora som avhjälpit med flera olika aspekter som berör företagets verksamhet. Ett företag uttryckte att Foodora kommit väldigt långt med sina algoritmer och att de är lyhörda och flexibla när det handlar om den tekniska lösningen. Det betyder att Foodora har möjlighet att omsätta den information de får via sina algoritmer och kan agera utifrån dessa, vilket gynnar företagen om de själva inte har möjlighet att föra sådan data i sina verksamheter. Detta skulle kunna ligga väl i linje med förmåga till seize enligt Teece (2007).

I majoriteten av fallen har de mer ingående detaljerna kring detta varit något som respektive företag valt att inte ingå alltför mycket i eller kunnat svara exakt på, men att anta är att en del av denna kontakt skulle kunna vara att vidare omsätta och konkretisera den data och

försäljningssiffror som genereras från försäljningen via plattformen. Detta bör gälla främst företag med lägre omsättning och mindre etablerade affärssystem medan de större företagen potentiellt redan har liknande analysmodeller som Foodora erbjuder. I detta fall skulle de förmågor till seize som Teece (2007) beskriver ligga i Foodoras möjlighet att kunna erbjuda komplettering till de redan befintliga resurser som den aktuella restaurangen besitter och således leda till en förbättrad och mer mångnyanserad överblick.

### 5.2.3 Transform

Den tredje och avslutande delen av teorin kring dynamiska kapabiliteter berör begreppet transform (Teece, 2007). Denna del beskriver Teece (2007) som den mer omsättande processen och handlar om det sista steget när en förändring eller trend väl har känts in och sedan analyserats. I detta fulländande skede behöver den inhämtade och analyserade informationen resultera i en omorganisering eller förändring i struktur och rutiner för att kunna bemöta det trendbrott som fångats upp (Teece, 2007).

Utifrån ovan givna aspekter finns ett antal konkreta exempel på hur de undersökta företagen har tillskansat sig förmågor till transform. Det första givna exemplet är möjligheten att erbjuda hemkörning och fri leverans. Här kan kedjan med relativt stor enkelhet följas, där den aktuella restaurangen först via bland annat Foodoras säljkanaler och analysverktyg känt av att hemkörning är något som efterfrågas stort av kunder. Att tillägga här är att den aktuella Covid-19 pandemin säkerligen bidragit till denna insikt, vilket också framkommer från ett par företag som medger ha valt att använda sig av Foodora främst på grund av den rådande situationen. Samtidigt lyfter flera företag fram att denna insikt nåddes redan innan pandemins genombrott. Detta tolkas som att första vågens genombrott i mars uppmärksammade och förstärkte behovet

av hemkörning snarare än att skapa behovet från noll. Många av företagen framförde samtidigt kritik, främst gällande Foodoras kundservice kring problematik med att åtgärda tekniska fel. Att tillägga är att företagen generellt sett har upplevt att den tekniska aspekten fungerat utmärkt så länge inget går fel. Utifrån detta kan det lyftas fram att Foodora har utmaningar kring att transformera vissa aspekter av sin verksamhet som företagen kräver för att deras egna verksamheter inte ska påverkas av Foodoras brister.

Den andra delen i kedjan har högst troligt till stor del ha bestått av både redan befintliga förmågor till seize enligt Teece (2007) samt förvärvade sådana i samband med inträde till ekosystemet. Konkretiseringen av dessa behov resulterade sedan i det tredje steget, vilket gjort att företagen nu erbjuder hemkörning som en del av den personliga kundservicen. En viktig aspekt att belysa är bland annat att detta också har som grund i att företaget redan på förhand vetat att Foodora erbjudit hemkörning och således valt samarbetet av denna anledning. Vid ett sådant fall, har företaget redan på förhand känt in via sense, bearbetat via seize och sedan valt Foodora som en extern lösning för att transformera enligt de tre steg som Teece (2007) beskrivit. Här finns naturligt en stor variation och tolkningsutrymme kring vad som egentligen kommer först avseende inkänning, seize och transform. Argument kan ges för att ju mindre företaget är, och ju mindre egna affärsanalyser det har, desto större blir effekterna av de tillskansade dynamiska kapabiliteterna vid anslutning till plattformen och det digitala ekosystemet.

### 5.3 Dynamiska kapabiliteter och digitala ekosystem

I detta avsnitt kommer en analys att ges till hur företagen kan ta del av de dynamiska kapabiliteter som identifierats i en plattform. I digitala ekosystem kan företag skapa

konkurrens fördelar genom att dela med sig av sina resurser till partnerföretag vilket möjliggör att företag kan vara konkurrenter och samarbetspartners samtidigt enligt Götz et al. (2020). Företag får konkurrens fördelar genom att dela sina resurser i en och samma organisation vilket resulterar i att resurser och dynamiska kapabiliteter inte längre behöver ägas av ett företag. Ekosystemen innebär att flera aktörer kan gemensamt skapa och ta del av dynamiska kapabiliteter (Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018). Givet detta kan de företag som är med i Foodora skapa konkurrens fördelar gemensamt som samarbetspartners även om de i vanliga fall är konkurrenter. Foodora som plattformen äger och skapar inte själva dynamiska kapabiliteter utan alla företag som är med i ekosystemet skapar dessa kapabiliteter och tar del av dem gemensamt.

Genom Foodora kan företagen kombinera sina individuella erbjudanden på en gemensam plattform enligt Götz et al. (2020) som följer den efterfrågan deras kunder har på både hemleverans och tekniska lösningar. Många av företagen uttryckte även att Foodora hjälpt dem att både kunna erbjuda resurser som hemleverans och teknisk lösning för sina kunder som är resurser de själva inte kan erbjuda. Foodora delar därför med sig av resurser och dynamiska kapabiliteter till företagen som kan göra de mer konkurrenskraftiga och gynna deras verksamheter. En annan resurs som Foodora skapar och delar med sig av och som många av företagen poängterat är ökad omsättning då Foodora når ut till en större kundkrets genom sin plattform och kan öka försäljningen för företagen.

Heterogena resurser är en förutsättning för att företag ska erhålla konkurrens fördelar enligt den resursbaserade teorin (Besanko et al., 2017). Det innebär att företagens konkurrens fördelar i detta fall skulle ha påverkats negativt av användandet av Foodora eftersom de alla är med i och använder sig av samma plattform. Men utifrån ett digitalt ekosystem där de ingående företagen

får konkurrensfördelar genom att dela sina resurser i en och samma organisation enligt Götz et al. (2020), behöver inte resurser längre ägas av ett företag för att kunna erhålla konkurrensfördelar. I ekosystemet kan därför företagen skapa heterogena resurser gemensamt för att erhålla konkurrensfördelar.

Även om företagen kan ses som konkurrenter i ekosystemet eftersom de ändå tävlar om samma kunder så behöver de varandra i ekosystemet för att driva upp värdet av plattformen. Desto större utbud leder till ökat incitament för användande av plattformen av kunder. Vidare bidrar företagen som är nödvändiga för Foodora att kunna existera och bedriva sin verksamhet samtidigt som företagen får marknadsföring och tillgång till nya kundsegment. Nackdelen med denna typ av digitalt ekosystem är att Foodora tar en relativt stor avgift från företagen vilket gör att de konkurrensfördelar de får inte är ökad vinst utan istället ökad exponering och tillgång till nya kunder och segment.

## 5.4 Nätverkseffekter

Syftet med denna passage är att analysera vilka nätverkseffekter som företagen kan erhålla genom att ansluta sig till en plattform. Att vara med på en plattform kan enligt Hinz, Otter och Skiera (2020) skapa nätverkseffekter som både kan vara positiva och negativa. Att vara med på Foodora skapar framförallt positiva nätverkseffekter eftersom det stora utbudet av restauranger och kunder leder till en växande plattform på båda sidorna. Plattformen är den största i sin kategori i Sverige, syns mycket i sociala medier och är en välkänd aktör i Sverige numera. Därtill har pandemin bidragit till fler beställningar och företaget med sina rosa väskor har syns frekvent i städer runt om i Sverige. Marknadsföringen, etablerandet och pandemin har alla varit faktorer som har bidragit till det som Hinz, Otter och Skiera (2020)

kallar för positiva cross-side effekter. Effekten beskriver fenomenet när många säljares närvaro attraherar många köpare och tvärtom (Hinz, Otter & Skiera, 2020). Företagen har genom plattformen även tillgång till en konsumenter som de normalt inte kan nå eftersom de genom Foodora kan erbjuda hemleveranser. Där finns dock lite tendenser att det kan uppstå negativa same-side effekter, som innebär att kunder drar till sig ännu fler kunder och att säljare drar till sig ännu fler säljare (Hinz, Otter & Skiera, 2020), för företagen om Foodora inte sätter högre krav på vilka restauranger som kan gå med i plattformen.

På Foodora har även företagen möjligheten att köpa nätverkseffekter eller fördelaktig konkurrens på plattformen genom olika erbjudanden. Möjligheten skapar negativa nätverkseffekter på insidan enligt Li, Liu och Bandyopadhyay (2010) för de som företag som inte väljer att betala för bättre exponering, men kan även bidra till stor ökning av försäljningen för de som utnyttjar det. En ytterligare problematik för företagen som har valt att gå med i plattformen är att det inte finns några större konkurrerande aktörer till Foodora. Foodora har valt att köpa upp många av de konkurrerande plattformarna, vilket har lett till större nätverkseffekter och mindre konkurrens. Detta innebär i sin tur att plattformen i hög grad kan välja sina avgifter gentemot deltagande företag själva (Li, Liu & Bandyopadhyay 2010), vilket missgynnar företagen och konsumenterna.

En annan nackdel som kan uppstå är att företagets befintliga kunder väljer att beställa via plattformen istället för via restaurangen. Hos några av de intervjuade företagen fanns denna rädsla, eftersom det skulle innebära att en form av kannibalism där man betalar en avgift som inte innebär merförsäljning utan endast att konsumenten byter från företagets egen plattform till Foodora. Det skulle innebära att vinsten företagen annars skulle få från försäljningen äts



upp av Foodoras avgifter och skulle leda till att de till slut skulle gå back på att ha för mycket försäljning via Foodora.

## 5.5 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

För att sammanfatta vad som kunde utläsas utifrån studiens teoretiska ramverk och den analys som nu genomförts är att med hjälp av den resursbaserade teorin så kunde vi identifiera vilka resurser som företagen saknade för att kunna erhålla konkurrensfördelar. Vidare var dynamiska kapabiliteter mer applicerbart och visade på hur företagen kunde erhålla konkurrensfördelar med hjälp av förmågorna sense, seize och transform genom att använda sig av Foodora. Sedan visades hur Foodora och företagen kan skapa konkurrensfördelar genom att dela resurser och dynamiska kapabiliteter på en plattform i ett digitalt ekosystem. Till sist påvisades hur företagen kan erhålla både positiva och negativa nätverkseffekter genom att vara med i en plattform.

## 6. Slutsats och diskussion

*I detta kapitel presenteras den slutsats som studien genererat. Därefter förs en diskussion som en utveckling av analysen i föregående kapitel för att ge ytterligare perspektiv och implikationer på de resultat som framförts. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Slutsats

Genom att vara med i Foodora kan företagen erhålla konkurrensfördelar med hjälp av dynamiska kapabiliteter och resurser eftersom de alla ingår i ett digitalt ekosystem i vilket de kan skapa och ta del av dessa konkurrensfördelar gemensamt. Foodora som plattform hjälper företagen att anpassa sig på en marknad med snabba förändringar i vissa avseenden och har hjälpt många av dem att ställa om till en mer digitaliserad marknad och följa efterfrågan på den. Företagen har erhållit fördelar som ytterligare en säljkanal, marknadsföring och nya kundsegment. Genom att vara med i Foodora erhåller företagen framförallt positiva nätverkseffekter eftersom utbudet av restauranger och kunder har lett till en växande plattform. Nätverkseffekterna är i nuläget som sagt positiva för företagen, vilket framförallt kan bero på den utbredda marknadsföringen som Foodora har stått för, samt pandemin som forcerat kunder att beställa maten hem. Många nya kunder har alltså därigenom tillkommit till plattformen, samtidigt som antalet anslutna företag inte har ökat i samma takt.

Med utgångspunkt från den centrala frågeställningen kan det konstateras att aktörer som ingår i samarbete med en plattformsledare via ett digitalt ekosystem på ett eller flera sätt kan ta del av dynamiska kapabiliteter och resurser och skapa konkurrensfördelar som utifrån ett mer traditionellt perspektiv behållits inom det aktuella företaget utan delning till andra aktörer.

Plattformsekonomi och dess inblandade parter i ett digitalt ekosystem har öppnat upp för en ny sektor med en förändrad dynamik utifrån ett strategic management-perspektiv. Den tidigare linjära företagsstrategin får stå tillbaka för en mer interaktiv motsvarighet som således utmanar de traditionella ekonomiska teorierna avseende var avgränsningen egentligen går när det kommer till företags förmågor och gränser.

## 6.2 Diskussion

Efter att slutsatsen om att aktörer genom att vara med i en plattform kan erhålla konkurrensfördelar och nätverkseffekter blir då en central fråga hur värdefullt detta faktiskt är. En diskussion som är av intresse är hur optimal Foodoras och liknande aktörers plattformar är för företag som vill göra sig mer konkurrenskraftiga och erhålla konkurrensfördelar. Studien har utgått ifrån att plattformar har någon form av positiv inverkan på restaurangers verksamhet eftersom vi undersökt hur de kan erhålla konkurrensfördelar. Det som studien valt att inte fokusera på i lika stor utsträckning är de negativa aspekterna som en sådan plattform och samarbete kan innebära för företag rent ekonomiskt.

Vidare är en intressant aspekt av ämnet till vilken grad som restauranger kan ha sin försäljning via dessa plattformar. Då en av respondenterna uttryckte att man inte vill ha för mycket försäljning via Foodora eftersom det kan leda till kannibalism inom företaget kan frågan ställas hur lönsamt det är att vara med i plattformen egentligen. Alla respondenter i studien uttryckte att man i princip inte tjänar något på att vara med i Foodora utan att det handlar mer om att kunna synas i en extra kanal samt nå ut till nya kundsegment. Följdfrågan som då kan lyftas är till vilken grad dessa fördelar inte längre blir värda det som restauranger måste betala för att

vara med i plattformen samt hur mycket av deras försäljning avgifterna kan äta upp utan att riskera att gå med ekonomisk förlust.

Även om Foodora inte är den optimala lösningen, vilket många av respondenterna uttryckte, finns det i dagsläget ändå fler incitament för att man ska vara med än för att man inte ska vara med. Många av företagen hade inte möjlighet att erbjuda hemkörning själva eller en liknande teknisk lösning vilket gjorde att användandet av en aktör som Foodora föll sig relativt naturligt. Några av företagen erbjöd dock både egen tjänst av hemkörning och även en helt egen plattform till deras kunder, vilket ger dem möjlighet att göra mycket av det som Foodora redan gör.

Det finns uppenbarligen positiva effekter av att vara med i ett digitalt ekosystem, men företagen måste väga dessa mot priset för att vara med i en plattform som Foodora och problematiken med plattformsledarens stora makt i sammanhanget. De deltagande aktörerna är onekligen beroende av vilka beslut som plattformsledaren tar och den yttre konkurrensen mellan olika plattformsledare är i stort sett obefintlig idag eftersom Foodora har köpt upp många av de stora aktörerna på marknaden, vilket leder till stora friheter för plattformsledaren. Det innebär en osäkerhet för de anslutna företagen eftersom nätverkseffekterna bland annat avtar om antalet restauranger utökas planlöst och skulle plattformsledaren få för sig att höja avgiften kan medlemskapet i ekosystemet gå från lönsamt till kostsamt över en natt.

Foodora har blivit en tredje spelare på marknaden som tampas om de redan låga marginalerna och det kan inte förbises att sannolikheten för att plattformens framfart i slutändan kommer att få negativa nettoeffekter för de anslutna företagen som blir av med en del av sina marginaler är förhöjd. Samtidigt är utvecklingen sannolikt ofrånkomlig med tanke på digitaliseringens framfart och förändringen i kundernas köpbeteenden. Vidare är det även av central vikt för

samtliga aktörer att Foodora reder ut de problem som de anslutna företagen upplever gällande arbetsvillkor för anställda, systemproblem och ansvarsproblematiken för leveranser.

### 6.3 Vidare forskning

Vår studie begränsades av det faktum att forskningen kring plattformsekonomi och digitala ekosystem är relativt ny och begränsad. Även forskningen kring hur dynamiska kapabiliteter kan appliceras på andra företagsstrukturer än de traditionella var något begränsad även om det gick att hitta artiklar i ämnet. Resultatet i vår flerfallsstudie visar på indikationer att konkurrensfördelar kan skapas och delas genom dynamiska kapabiliteter i ett digitalt ekosystem, men om det kan generaliseras till fler företag och branscher eller om det är ett unikt fall vet vi inte. Utifrån detta kan det vara av intresse att undersöka andra typer av företag och plattformar och andra branscher.

I frågan om resultatet kan generaliseras till hela restaurangbranschen, hade det krävts en mer omfattande datainsamling samt också en kompletterande kvantitativ studie (Bryman & Bell, 2017). Andra fallstudier inom restaurangbranschen i Sverige hade också behövts då denna flerfallstudie är unik och specifik för just de företagen som valdes ut (Bryman & Bell, 2017). Vilket indikerar på att det finns mer att hämta inom området och att mer forskning kan göras om plattformsekonomi. Men vad som gör vår studie mer generaliserbar är stödet från tidigare forskning om dynamiska kapabiliteter i digitala ekosystem som till stor del har kommit fram till liknande slutsatser att dessa kapabiliteter kan delas på plattformar.

Vidare hade det varit intressant att analysera andra typer av effekter som uppstår när ett företag använder sig av en plattform. Det hade till exempel varit av intresse att undersöka hur

plattformsledarens varumärke påverkar det anslutna företags image. Det fanns indikationer på att restauranger inte valde att ansluta sig till plattformen av anledningen att de därmed skulle kunna förknippas med snabbmat och de dåliga arbetsförhållanden som Foodora har fått kritik för. En sista aspekt som hade varit intressant att forska vidare kring är som nämnt tidigare att studien valt att inte fokusera på i lika stor utsträckning de negativa aspekterna som exempelvis de ekonomiska. Därav så hade forskning kring hur plattformar påverkar företag rent ekonomiskt varit av intresse för vidare forskning.

# Referenser

Aghina, W., Aronowitz, S., & Hewes, C. (2019). Rethinking the boundaries of organizational (eco)system, Blogginlägg, Tillgänglig Online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/rethinking-the-boundaries-of-your-organizational-ecosystem> [Hämtad 2020-12-16]

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-100

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2017). *Economics of Strategy*. (7th edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3rd edition). Stockholm: Liber AB

Delivery Hero. (2020). About Delivery Hero, Tillgänglig Online: <https://www.deliveryhero.com/about/> [Hämtad 2020-12-23]

Eisenhardt, K. M., & Martin, A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105–112.

Foodora. (2020a). Om oss, Tillgänglig Online: <https://www.foodora.se/contents/om-oss> [Hämtad 2020-10-15]

Foodora. (2020b). Ta din verksamhet till nästa nivå. Börja med hemleverans!, Tillgänglig Online: [https://partner.foodora.se/?\\_ga=2.205076432.1953458386.1607614958-230569656.1603791179&\\_gac=1.126136063.1606819050.CjwKCAiA8Jf-BRB-EiwAWDtEGux2z5v0kDDV9-NNO\\_vGGQnDsBjiKk4uW96LVQaBZjd1N3w4pM3m3xoCW8QQAxD\\_BwE](https://partner.foodora.se/?_ga=2.205076432.1953458386.1607614958-230569656.1603791179&_gac=1.126136063.1606819050.CjwKCAiA8Jf-BRB-EiwAWDtEGux2z5v0kDDV9-NNO_vGGQnDsBjiKk4uW96LVQaBZjd1N3w4pM3m3xoCW8QQAxD_BwE) [Hämtad 2020-12-10]

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Goldberg, D. (2015). Foodora-chefen: “Vi dubblar omsättningen varannan vecka”, *Di Digital*, 18 september, Tillgänglig Online <https://digital.di.se/artikel/foodora-chefen-vi-dubblar-omsattningen-varannan-vecka> [Hämtad 2020-12-06]

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.

Götz, F., Hamann, C., Buck, C., Oesterle, S., Eymann, T., & Meckl, R. (2020). Dynamic Capabilities as the Key Approach to Investigate Digital Ecosystems, *WI 2020 Zentrale Tracks*, Tillgänglig Online: [https://library.gito.de/open-access-pdf/M5\\_Goetz-Dynamic\\_Capabilities\\_as\\_the\\_Key\\_Approach\\_to\\_Investigate\\_Digital\\_Ecosystems-398\\_c.pdf](https://library.gito.de/open-access-pdf/M5_Goetz-Dynamic_Capabilities_as_the_Key_Approach_to_Investigate_Digital_Ecosystems-398_c.pdf) [Hämtad 2020-12-10]



Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391-1399.

Hinz, O., Otter, T., & Skiera, B. (2020). Estimating Network Effects in Two-Sided Markets. *Journal of Management Information Systems*, 37(1), 12-38.

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.

Ivarsson, D. (2020). Restaurangerna har svårt att tjäna pengar när Foodora växer, *Sydsvenskan*, 20 oktober, Tillgänglig Online: <https://www.sydsvenskan.se/2020-10-20/restauranger-har-svart-att-tjana-pengar-nar-foodora-vaxer?redirected=1> [Hämtad 2020-12-06]

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.

Karlsson, J. (2020). Efter anställningsoffensiven - Foodora börjar med bud, *Di Digital*, 11 maj, Tillgänglig Online: <https://digital.di.se/artikel/efter-anstallningsoffensiven-foodora-borjar-med-bud> [Hämtad 2020-12-06]

Krisinformation. (2020). Nya skärpta nationella råd, Tillgänglig Online:  
<https://www.krisinformation.se/detta-kan-handa/handelser-och-storningar/20192/myndigheterna-om-det-nya-coronaviruset/nationella-rad> [Hämtad 2021-01-03]

LeCompte, D. M. & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*. vol. 52 (1): 31-60.

Li, S., Liu, Y., & Bandyopadhyay, S. (2010). Network effects in online two-sided market platforms: A research note. *Decision Support Systems*, 49(2), 245-249.

Lindström, R. (2020). Restaurangerna sadlar om till utkörning, *Dagens Nyheter*, 9 april, Tillgänglig Online: <https://www.dn.se/ekonomi/restaurangerna-sadlar-om-till-utkorning/> [Hämtad 2020-12-06]

Ludwig, G., & Pemberton, J. (2011). A managerial perspective of dynamic capabilities in emerging markets: The case of the Russian steel industry. *Journal for East European Management Studies*, 16(3): 215-236.

Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park CA: Sage

Svensk Digital Handel. (2018). Digital Mathandel - årsrapport 2018, Tillgänglig Online:  
<https://dhandel.se/wp-content/uploads/2018/08/digitalmathandel-2018.pdf> [Hämtad 2020-11-15]

Svenskt Näringsliv. (2016). Företagen och digitaliseringen – om samhällsekonomiska effekter, kompetensförsörjning och nya regler för handel och personuppgiftsskydd,

Tillgänglig Online:

[https://www.svensktnaringsliv.se/bilder\\_och\\_dokument/mi6pm3\\_foretagen-o-digitaliseringenpdf\\_1007110.html/Fretagen+o+digitaliseringen.pdf](https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/mi6pm3_foretagen-o-digitaliseringenpdf_1007110.html/Fretagen+o+digitaliseringen.pdf) [Hämtad 2020-12-07]

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The Nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.

Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*: 15(6): 285-305.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533

Unionen. (2016). Plattformsekonomin och den svenska partsmodellen, Tillgänglig Online:  
[https://www.unionen.se/sites/default/files/files/plattformsekonomin\\_den\\_svenska\\_modellen.pdf](https://www.unionen.se/sites/default/files/files/plattformsekonomin_den_svenska_modellen.pdf) [Hämtad 2020-12-02]

Urborn, C. (2020). Coronakrisen förödande för krog- och restaurangbranschen, Svt Nyheter, 1 April, Tillgänglig Online: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/upsala/krogare> [Hämtad 2020-12-20]

Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45: 83-107

# Bilagor

## Bilaga A

### **Intervjuguide - Intervju med företag**

#### **Bakgrund**

- Namn och arbetsroll i företaget
- Kort bakgrund om företaget

#### **Användande av plattform**

1. Varför använder ni er av Foodora?
2. Hur länge har ni använt er av Foodora?
3. Tror ni att ni kommer fortsätta att använda er av Foodora om några år?
4. Varför tror ni att era kunder använder sig av Foodora när de ska beställa mat hos er?
5. Vilka är fördelarna och nackdelarna med att använda Foodora för era kunder?

#### **Plattforms påverkan på verksamhet**

6. Har er försäljning ökat eller minskat sedan ni gick med i Foodora?
7. Vilka fördelar och nackdelar har användningen av Foodora gett sett till er verksamhet?
8. Anser ni att Foodora gör er mer konkurrenskraftiga gentemot andra restauranger som inte är med i appen
9. Anser ni att Foodoras avgifter är för höga eller är rimliga? Om svar nej, vad hade varit en rimlig avgift?

10. Hade ni hemleverans och/eller takeaway innan ni började använda er av Foodora? Om svar nej, tror ni att det bidragit till att ni eventuellt fått fler kunder?
11. Erbjuder ni egen tjänst av hemleverans och/eller takeaway som era kunder kan använda istället för Foodora? Om ja, i vilken utsträckning används den istället för Foodora av era kunder?

### **Plattformens dynamiska kapabiliteter**

12. Vad är viktiga egenskaper för er när det gäller plattformar som exempelvis Foodora för restaurangförmedlingar?
13. Hur gör ni för att konkurrera med andra restauranger som är med i Foodora? Finns det något sätt för er att sticka ut på plattformen och attrahera fler kunder?
14. Tycker ni att Foodora följer den efterfrågan era kunder har på tekniska lösningar?
15. Tycker ni att Foodora hjälper er att följa den digitala utvecklingen i branschen?