



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 11411

Bacheloroppgave - Forretningsutvikling og digitalisering

Bacheloroppgave

Fudi

Utbyggelse av løsning for matlevering 2.0

Navn: Ingrid Skudal Holmefjord, Matias Rygg
Tonning

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00



FUDI

Utbyggelse av løsning for matlevering 2.0
Bacheloroppgave i Forretningsutvikling og Digitalisering

Ingrid Skudal Holmefjord
Matias Tonning

FORORD:

Denne bacheloroppgaven er skrevet som avsluttende del av vår utdanning i Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen BI – Campus Bergen. Bacheloroppgaven er skrevet i fordypningsfaget Forretningsutvikling og digitalisering. Dette er et fag vi har valgt å fordype oss i da vi anser det som interessant, og ikke minst mener vi kunnskapen vi har tilegnet oss vil være svært relevant å ha med videre i arbeidslivet.

Vi vil starte med å takke vår veileder, Tarjei Alvær Heggernes, Førstelektor ved Handelshøyskolen BI – Campus Bergen. Tarjei har gitt oss gode og konkrete tilbakemeldinger underveis i oppgaven. Han har vært flink til å stille kritiske spørsmål ved både oppgave og problemstilling, noe som har hjulpet oss å tenke utenfor boksen. Tarjei har vært tilgjengelig gjennom hele semesteret, og gitt oss god hjelp i form av individuell veiledning og gruppeveiledning.

Vi vil også rette en stor takk til Kjetil Holmefjord ved StatupLab for gode tilbakemeldinger på vår idé, Ben Mottram ved BFF Oslo for at han tok seg tid til å svare på spørsmål vedrørende oppgaven, og alle restaurantene som har tatt seg tid til å svare på våre spørreundersøkelser.

Innholdsfortegnelse

1.0 SAMMENDRAG	4
2.0 INNLEDNING	5
2.1 PROBLEMSTILLING.....	5
2.2 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	5
2.3 INNLEDNING TIL OPPGAVEN.....	5
3.0 TEORI	5
3.1 PLATTFORMTEORI.....	5
3.2 ØKOSYSTEMER	6
3.3 DELINGSØKONOMI	6
3.4 RIKT BILDE	7
3.5 VIRKSOMHETSARKITEKTUR.....	7
3.6 FORRETNINGSMODELL.....	8
4.0 NÅSITUASJON	8
4.1 DET RIKE BILDET FOR EKSISTERENDE AKTØRER	9
4.2 SAMMENLIGNBARE AKTØRER	11
4.2.1 <i>Prosessen bak en matleveranse</i>	11
4.2.2 <i>DoorDash og GrubHub</i>	12
4.2.4 <i>Fra amerikansk til norsk valuta</i>	13
4.3 HVA SOM FUNGERER MED NÅSITUASJONEN	13
4.4 UTFORDRINGER MED NÅSITUASJONEN.....	14
5.0 INTRODUKSJON TIL LØSNINGSFORSLAG - FUDI	16
5.1 FUDI’S RIKE BILDE	17
5.3 KALKYLER: LØNNER DET SEG FOR RESTAURANTENE?.....	21
5.4 KALKYLENE.....	21
5.4.1 <i>Variabler og forutsetninger</i>	21
5.4.2 <i>Scenarioer</i>	23
6.0 VIRKSOMHETSARKITEKTUR	23
6.1 EN MODERNE SYSTEMARKITEKTUR	24
6.1.1 <i>Domene 1 - Plattform</i>	24
6.1.2 <i>Domene 2 - ERP</i>	26
6.1.3 <i>Domene 3 - HRM</i>	26
6.1.4 <i>Domene 4 - Kunde</i>	27
6.2 PROSESSMODELL	27
7.0 METODE	30
7.1 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE	30
7.1.2 <i>Nonresponse bias</i>	30

7.2 THE INNOVATORS METHOD.....	31
8.0 RESULTATER, VALIDERING OG PROTOTYPE.....	31
8.1 SPØRREUNDERSØKELSEN.....	31
8.1.1 Høydepunkt fra kvantitative spørsmål.....	31
8.1.2 Høydepunkt fra kvalitative spørsmål.....	32
8.2 DYBDEINTERVJU MED BEN MOTTRAM FRA BFF OSLO.....	33
8.3 INNSIKT.....	34
8.3.1 Five why's.....	34
8.3.2 Pain points.....	35
8.4 VALIDERING	35
8.4.1 StartupLab.....	35
8.4.2 Hva mangler?.....	36
8.5 LØSNING – WIREFRAME OG FERDIG PROTOTYPE	40
8.5.1 Kundesiden.....	40
8.5.2 Restaurantsiden.....	41
9.0 TEST OG ANALYSE	42
9.1 TEKNISKE UTFORDRINGER.....	42
9.2 PRAKTISKE UTFORDRINGER	43
9.3 VEIEN VIDERE – DELIVERY 2.0.....	43
10.0 KONKLUSJON.....	44
11.0 REFLEKSJONSNOTAT.....	45
12.0 KILDER.....	46

1.0 Sammendrag

Denne bacheloroppgaven er skrevet i fordypningsfaget Forretningsutvikling og digitalisering ved Handelshøyskolen BI – Campus Bergen. Oppgaven tar for seg forskjellige matleveringstjenester – herav i hovedsak levering av mat via en plattformleverandør som tilbyr egne leveringsbud. Vi har disponert mye tid i starten av oppgaven til å gjøre grundige undersøkelser og finne relevant informasjon. Vi har benyttet oss av diverse artikler, pensumslitteratur og undersøkelser vi selv har foretatt i form av spørreundersøkelse og dybdeintervju.

Det oppfattes at flere restauranteiere og leveringsbud har uttrykt misnøye med standarden slik den er hos enkelte aktører i dag. Vi har derfor valgt å utfordre bransjestandarden i form av å konstruere en plattform med en annerledes forretningsmodell enn den som brukes av ledende aktører. Formålet er at vi gjennom oppgaven skal resonere oss frem til hvorvidt det vil være økonomisk gunstig med en annerledes løsning, ved hjelp av modeller, teorier og diverse valideringsteknikker.

Vi har derfor utviklet problemstillingen «å opprette en konkurransedyktig løsning for levering av mat, som benytter en annerledes forretningsmodell enn industristandarden satt av ledende aktører». Ved hjelp av innhentet informasjon har vi fått et tilstrekkelig overblikk over dagens forretningsmodell – slik at vi enklere kan utarbeide en konkurrerende løsning.

Det første vi startet med var å kartlegge dagens nåsituasjon for eksisterende aktører, samt hvordan nåsituasjonen potensielt vil se ut for vår løsning. Ved hjelp av analyser har vi konkludert med hva som fungerer, og hvilke utfordringer som foreligger med nåsituasjonen. Videre presenterer vi vår løsning, via det økonomiske aspektet, forretningsmodell m.m. Argumentene våre underbygges deretter av resultater innhentet fra kvantitativ og kvalitativ metode. Vi analyserer resultatene ved hjelp av valideringsmetoder – før vi oppsummerer i form av en strategi/konklusjon.

Alle illustrasjonene som har blitt utbygget for oppgaven kan finnes her: <https://www.sketch.com/s/1e03e757-470c-436b-9ad0-cda0ef8e9d40>, samt i vedlegget.

2.0 Innledning

2.1 Problemstilling

Problemstillingen vi har tatt for oss er: “å opprette en konkurransedyktig løsning for levering av mat, som benytter en annerledes forretningsmodell enn industristandarden satt av ledende aktører”.

2.2 Bakgrunn for valg av oppgave

Formålet med valgt problemstilling er å foreta et dypdykk i en bransje som sikter seg inn mot kunder med relativt små marginer – restaurantnæringen. Grunnlaget for valget av oppgave er i hovedsak høy bransjeinteresse. Dette er en ny bransje i stadig vekst – som etter vår oppfatning tar urettferdige provisjoner fra restaurantene. I media har det vært ytret en del misnøye om dagens løsninger. Interessen ble derfor vekket – og spørsmålet ble stilt om det er mulig å lage en konkurransedyktig og rimeligere løsning. Etter en nærmere gjennomgang av de forretningsmessige aspektene, og økonomien som følger disse, har vi diskutert oss frem til at vi ser en mulighet for å lage en leveringsløsning som vil være gunstig både for restaurantene og oss.

2.3 Innledning til oppgaven

Vi skal i denne oppgaven se på ledende aktører og hvilken standard som er satt i dag i form av forretningsmodell og økonomi. Videre vil vi definere og dykke dypere i vår egenutviklede løsning, for å avdekke om denne er bedre på papiret enn i virkeligheten. Vi har i hovedsak valgt å ta for oss markedet i Oslo og Bergen, med sammenligningspunkter fra andre aktører i Norge og resten av verden.

3.0 Teori

3.1 Plattformteori

En plattform kan ifølge Srnicek (2017) referert i Heggernes (2020, s. 192) defineres som «en teknologisk infrastruktur som gjør det mulig for to eller flere grupper å samhandle, der plattformeieren fremstår som et bindeledd mellom gruppene».

Da oppgaven kun omhandler en spesifikk type plattform - matleveringsplattformer - kan vi spisse inn definisjonen noe. En plattform som beskrevet i denne oppgaven er bindeleddet mellom kundene (de som kjøper mat), og produsentene (de som selger mat).

Aktørene i en plattform differensierer seg noe fra tradisjonelle modeller:

- Kunder: De som betaler for innholdet i plattformen
- Produsenter: De som produserer innhold på plattformen
- Tilførere: Fungerer som grensesnitt mellom plattformen og brukerne
- Eiere: Eier det intellektuelle innholdet og styrer plattformen.

Plattformen har typisk verdikonfigurasjonen verdinettverk, og det samme gjelder de plattformene vi tar for oss i denne oppgaven. Plattformbedrifter har andre mål og fokusområder enn tradisjonelle verdikjedebedrifter, og for disse er det essensielt å benytte en flersidig forretningsmodell. Det er også viktig å skaffe seg et stort nettverk ved å ta nytte av nettverkseffekter.

Nettverkseffekter står sentralt i plattformteori og har eksponentiell påvirkning på plattformøkosystemer. Ved en økning av antall nettverksmedlemmer vil antall koblinger øke enda mer, som resulterer i at nettverkets verdi også øker betraktelig. Jo flere medlemmer nettverket har, desto mer verdi vil det ha for potensielle kunder å bli med, og potensialet for inntjening for nettverkseier øker. Dette kalles positive nettverkseksternaliteter. Det finnes også negative nettverkseksternaliteter, hvor eksempelvis misnøye blant kundene spres kjapt, noe som kan resultere i at medlemmer forlater nettverket.

3.2 Økosystemer

Et økosystem defineres av Moore (2016) referert i Heggernes (2020, s. 192) som «et økonomisk samfunn støttet av interagerende organisasjoner og personer.» Det kan med andre ord beskrives som en samling av økonomiske aktører som ikke eies av plattformeier, men som tilfører en verdi utover det en vanlig bruker vil gjøre.

3.3 Delingsøkonomi

Delingsøkonomi er definert av Blix (2015) referert i Heggernes (2020, s. 197) som "Delingsøkonomien kjennetegnes ved 1. en ledig ressurs til salgs, enten en

fysisk ressurs, kunnskap eller tjeneste, 2. Noen som er villige til å betale for nevnte ressurs eller tjeneste, 3. En plattform som kan matche kjøper og selger med lave transaksjonskostnader». Det er med andre ord deling av ressurser, gjerne via en plattform. Delingsøkonomien kan gi oss mulighet til å spare penger, tjene penger, oppnå miljøgevinster, møte nye mennesker og få økt tilgang til ressurser, verdier og enklere løsninger.

3.4 Rikt bilde

Utformingen av rikt bilde er en teknikk som gir et overblikk over nåsituasjonen til markedet, samt alle som har et interessefelt i situasjonen – disse er definert som «stakeholders» (Bratteteig & Herstad, 2018). Det rike bilde defineres som “A cartoon-like representation that identifies all the stakeholders, their concerns, and some of the structure underlying the work context” (Monk & Howard, 1998, s. 1-2).

3.5 Virksomhetsarkitektur

Lankhorst (2009) referert i Heggernes (2020, s 247-248) har definert virksomhetsarkitektur som “(...) en samling prinsipper, metoder og modeller som brukes for å designe og realisere en virksomhets organisasjonsstruktur, forretningsprosesser, informasjonssystemer og infrastruktur”. Dette kan også beskrives som hvordan forretningen og teknologien skal fungere sammen i et system. Modellen for virksomhetsarkitektur omfatter også blant annet systemarkitektur, datastruktur, rollestruktur og prosessmodell.

Systemarkitektur er den vertikale delen i modellen om virksomhetsarkitektur, og tar for seg forretningsystemene, den teknologiske infrastrukturen og den verdiskapende aktiviteten (Heggernes, s. 252). Systemarkitektur er definert av Difi (nå Digdir) referert i Heggernes (2020, s. 252) som «(...) en konseptuell modell av et system som beskriver dets struktur og oppførsel.

Systemarkitekturen viser hvilke moduler et system består av og hvordan disse virker i sammenheng for å støtte en spesifikk løsning.»

Datastruktur er den delen av virksomhetsarkitekturen som viser hvordan data struktureres. Hovedoppgaven til en datastruktur er å knytte dataelementer sammen på en effektiv og hensiktsmessig måte (Misund, 2012). Rollestruktur

kan defineres som oppsettet av de forskjellige rollene man vil ha i plattformen for å få løst alle arbeidsoppgavene, og for å ha en lønnsom virksomhet. Daglig leder, markedssjef og kundekonsulent er eksempler på ulike roller.

Til slutt kan vi definere en prosessmodell som en beskrivelse av «(...) nåsituasjon eller en fremtidig ønsket tilstand. Prosessmodeller inneholder overordnet prosessflyt og sammenhenger» (Nav, 2021). Med andre ord er prosessmodellen en oversikt over prosessen til en virksomhet – fra start til slutt. Vi bruker i denne oppgaven “BPMN” - Business Process Modeling Notation - for å illustrere modellen. BPMN blir beskrevet som “(...) symbols and elements to illustrate how the logic behind a workflow will function from start-to-finish.” (Lewis, 2020), og er en bransjestandard for notasjon i prosessmodeller.

3.6 Forretningsmodell

Forretningsmodell er definert som en modell som «inkluderer hvordan man skaper verdi for en kunde, hvilke ressurser som benyttes for å skape denne verdien, og hvordan man får betalt fra kunden» (Heggernes, 2020, s. 47).

Forretningsmodellen skal altså vise i form av en modell hvordan selskapet tjener penger og dekker behovet som er oppstått hos kunden – en modell på hvordan selskapet ville fungert i praksis.

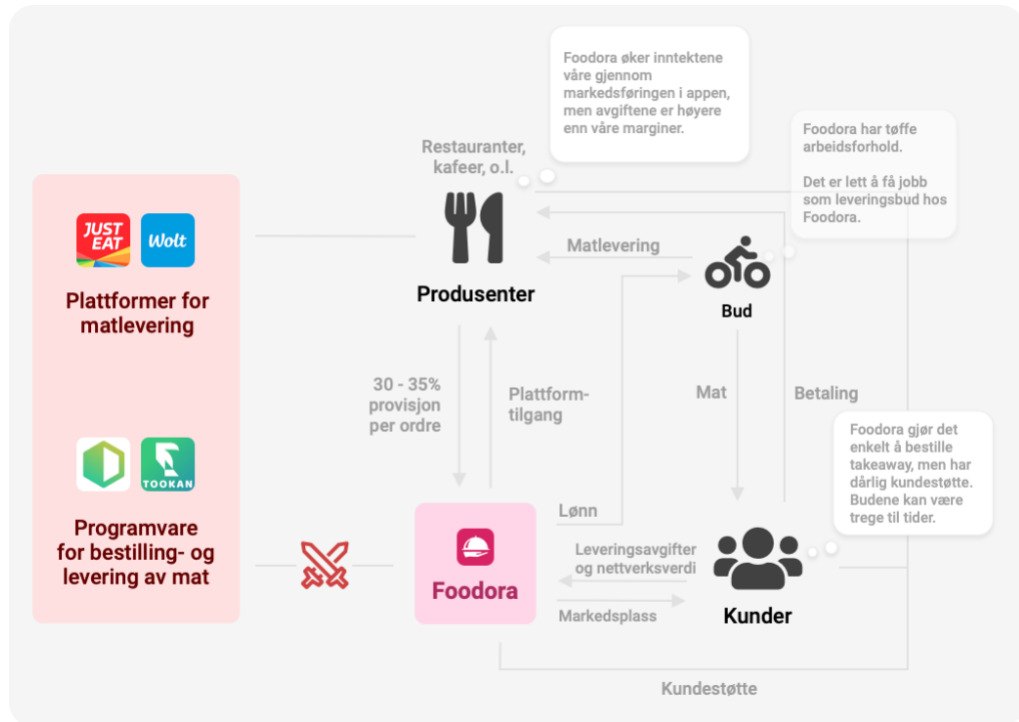
Lerret for forretningsmodell er den mest omfattende versjonen av forretningsmodell som presenterer 9 ulike forretningsselementer, mens en forenklet forretningsmodell kun benytter 4 forretningsselementer (Heggernes, 2020, s. 73). I de tilfellene vi ønsker å diskutere en teoretisk forretningsmodell er den forenklete versjonen tilstrekkelig for videre drøfting.

4.0 Nåsituasjon

For å få et overblikk på hvordan markedet er i dag, vil det være relevant å analysere den nåværende situasjonen. Vi har valgt å benytte oss av et rikt bilde for å illustrere hvordan de mest relevante aktørene samhandler, og definere markedet vi skal ta for oss. Ved å bruke et rikt bilde vil vi få et helikopterblikk på blant annet relevante konkurrenter og mulige bekymringsverdige faktorer. Dette overblikket vil gi et tilnærmet realistisk situasjonsbilde, som vil være

verdifullt for å kartlegge hvordan vi ville posisjonert oss i markedet. Det vil utfra dette være mulig å legge en strategi når vi i teorien skal lage en løsning som konkurrerer med godt etablerte aktører.

4.1 Det rike bildet for eksisterende aktører



Figur 1: det rike bildet, eksisterende aktører

Vi vil gjennom oppgaven benytte Foodora som eksempel, ettersom de er størst i Norge og i teorien homogene i forhold til andre aktører. Vi kunne byttet ut Foodora med hvilken som helst matleveringstjeneste, og det rike bildet ville fortsatt vært like kurant. Vi har i dette rike bildet valgt å unnlate visse interessenter vi anser som mindre relevante i denne sammenhengen. Disse interessentene vil vi kartlegge senere, i et annet rikt bilde som tar for seg det samme markedet.

Kunder

Kundene består av privatpersoner og bedrifter som bestiller mat fra restaurantene. Foodora tilbyr disse en sentral markedsplass som har samlet flere hundre restauranter i byen kunden befinner seg i. Kunden kan her velge og vrake i alle de ulike restaurantene, og må i følge appen til Foodora (per 26.05.2021) ofte betale et leveringsgebyr mellom 49 og 129 kroner som går

direkte til Foodora. Foodora tilbyr av og til gratis levering i forbindelse med kampanjer for visse restauranter som befinner seg i nærheten av kunden.

Produsenter

Foodoras produsenter består av restauranter, kafeer og andre bedrifter som serverer mat og drikke, heretter kun referert til som «restauranter» eller «produsenter». Foodora gir disse restaurantene eksponering gjennom markedsplassen, og et nettverk av leveringsbud spredt rundt i byen som vil hente og levere mat for restauranten. Som betaling tar Foodora en avgift på rundt 30 - 35% brutto per ordre fra restauranten (Fosse, 2021). Det må nevnes at denne avgiften varierer fra restaurant til restaurant, ofte avhengig av volum.

Bud

Leveringsbudene består av privatpersoner som leverer mat for restaurantene på vegne av Foodora. Foodora bruker primært en lik modell som de andre matleveringstjenestene, men som et resultat av streiken i 2019 begynte Foodora å tilby tariffavtale til enkelte av budene sine (Solstad, 2019). Resten av budene blir ansett som selvstendig næringsdrivende og har ikke de samme lønnsforholdene eller rettighetene som de med avtale (foodora Riders Norway, 2020).

Ifølge Foodora har budene en gjennomsnittslønn på 174 kroner i timen, inkludert tips og kostnader for innkjøp og vedlikehold av nødvendig utstyr (Foodora, 2021). Etter megling med Fellesforbundet i 2019 begynte Foodora å dekke utstyrskostnadene gjennom en økning i grunnlønnen som i dag tilsvarer 10 kroner i timen (Foodora, 2021). Trekker vi dette fra lønnen, blir det reelle gjennomsnittet 164 kroner i timen.

Basert på Foodoras opplæringsvideoer (foodora Riders Norway, 2020), får budene med tariffavtale 123 kroner grunnlønn i timen, med provisjon per levering på 15 kroner på hverdager, 20 kroner på lørdager og 25 kroner på søndager. De får også 5 kroner ekstra per time i månedene desember til februar. Budene som ikke har tariffavtale kalles «Freelancere» og har ikke grunnlønn, men tjener en høyere provisjon per ordre. Provisjonen ligger på 71 kroner per ordre i hverdager, og 81 kroner per ordre på søndager. De som

kjører moped får 2 kroner ekstra per kilometer kjørt, mens de som kjører bil får 5 kroner ekstra per kilometer.

Konkurrenter

Konkurrentene til Foodora består av andre matleveringstjenester og programvareleverandører for matlevering og nettbasert matbestilling. Matleveringstjenestene er de mest relevante konkurrentene og har som nevnt en helt lik forretningsmodell som Foodora. Programvareleverandørene tar også en del av markedet, men ingen av de tilbyr leveringsbud eller en sentral markeds plass slik matleveringstjenestene gjør.

Leveringstjenester	Programvare/CRM for matlevering
Wolt (Wolt, 2021)	Tookan (JungleWorks, 2021)
Just Eat (Just Eat, 2021)	Shipday (Shipday, 2021)
	Zippykind (Zippykind, 2021)
	OnTime 360 (OnTime 360, 2021)
	GetSwift (Getswift, 2021)

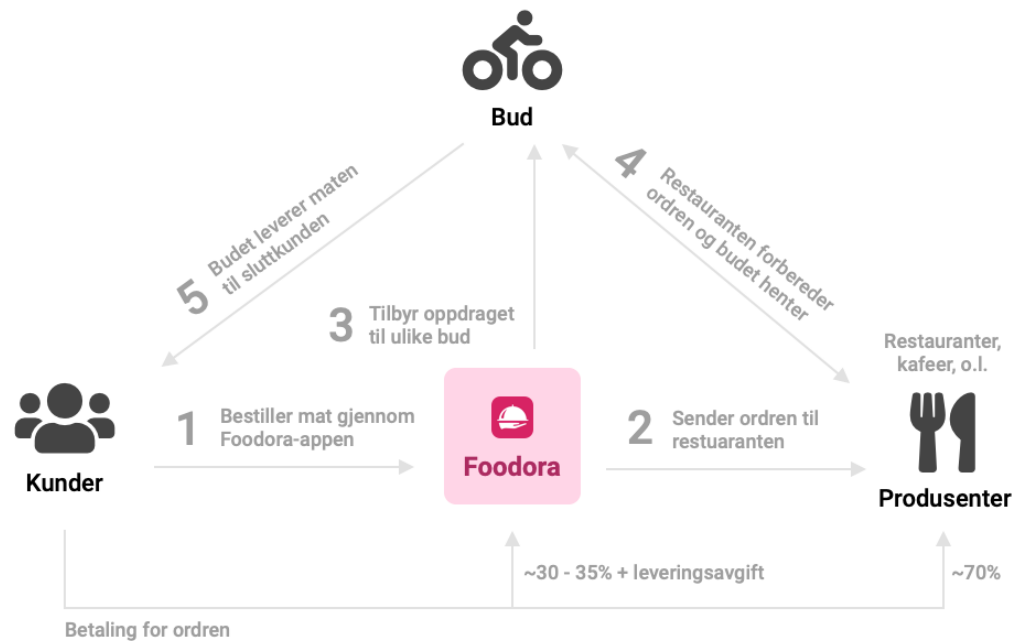
4.2 Sammenlignbare aktører

For å kartlegge vår posisjon i markedet, vil det være relevant å benytte data fra eksisterende aktører. Dessverre er ikke Foodora børsnotert, og spiller også med kortene svært tett til brystet. Det resulterer i at det blir svært vanskelig å innhente relevant, offisiell informasjon. Ved hjelp av Foodoras kunder som har uttalt seg i media (Fosse, 2021), og svar på egne spørreundersøkelser, har vi fått et innblikk i Foodoras forretningsmodell og praksis. Denne er mer eller mindre lik de ledende matleveringstjenestene i USA. For å få et tilnærmet realistisk bilde av Foodora har vi valgt å innhente tall fra to børsnoterte, amerikanske aktører - DoorDash og GrubHub. Disse har publisert mer interninformasjon enn de norske aktørene, noe som gjør det mulig å danne et mer komplett bilde av forretningsmodellen og økonomien - som vi kan omregne til Norsk valuta.

4.2.1 Prosessen bak en matleveranse

Måten vi antar systemet fungerer på er relativt simpel. Prosessen gjelder likedan for alle aktører vi har nevnt i oppgaven.

1. Kunden kjøper mat fra en restaurant gjennom plattformen, oftest app eller nettside. Leveringsavgiften og en viss andel av ordrebøpet går til plattformeieren.
2. Plattformen tar imot betaling og sender ordren videre til restauranten.
3. Aktive bud blir tilbudt oppdraget.
4. Restauranten forbereder maten og gjør den klar for det budet som aksepterte oppdraget.
5. Budet henter maten hos restauranten og leverer den til kunden.



Figur 2: prosessen bak en matleveranse

4.2.2 DoorDash og GrubHub

DoorDash og GrubHub er ledende amerikanske leveringstjenester som ble etablert i henholdsvis 2014 og 2004 (Singla, 2016) (Vivek, 2016). Budene plukker opp varer fra lokale restauranter, og leverer det på døren til kunden. De benytter seg av egne syklister/sjåførere. Aktørene fungerer som et mellomledd mellom restaurant og kunde, og har tre kundesegmenter; kunder, restauranter og bud. Forretningsmodellen er konstruert for å være lønnsom for både kundene og restaurantene. Leveringstjenestene vil gi restauranter et bredere kundenettverk, som vil føre til økt lønnsomhet for restaurantene. For å være et brukervennlig produkt har de spesifisert prosessen for forbruker slik; bestille, betale, spore ordre og motta ordre.

Aktørene er som vi ser så godt som identiske. Det som i praksis skiller DoorDash og GrubHub er kostnadene. Leveringskostnaden til DoorDash vil ligge på mellom 5 og 8 dollar, og i tillegg påløper provisjonen som DoorDash mottar som ligger på om lag 20%. GrubHubs inntjening baserer seg på provisjon per leveranse, som i hovedsak ligger et sted mellom 5% og 15% per leveranse. I følge qz.com antas snittprovisjonen derimot å ligge på 13,5% (Seward, 2014). Provisjonskostnadene dekkes i begge tilfeller av restauranten.

4.2.4 Fra amerikansk til norsk valuta

Vi kontaktet Foodora per e-post den 21.04.2021. I denne e-posten etterspurte vi opplysninger vedrørende forretningsmodell og hvor stor andel restaurantene må gi til Foodora ved bruk av deres tjenester. Dessverre har vi ikke mottatt noe svar på forespørselen, og vi tar derfor utgangspunkt i at Foodora opererer under en modell som kan tett sammenlignes med både DoorDash og GrubHub. I tillegg har vi innhentet data fra spørreundersøkelser, og har derfor en anelse om hvor i lende vi kan regne med at Foodoras priser befinner seg.

Vi ser av DoorDash at leveringskostnaden per måltid ligger på mellom 5 og 8 dollar – noe som grovt regnet tilsvarer mellom 41 og 66 norske kroner per 10.05.2021. Vi vet allerede at Foodoras leveringspriser ligger mellom 49 og 129 kroner. Vi antar dermed at Foodoras priser ligger hakket over prisene til DoorDash. DoorDash tar ca. 20% provisjon per salg, mens GrubHub har et gjennomsnitt på 13,5%. Basert på eksisterende artikler og våre egne spørreundersøkelser vet vi at Foodoras snittprovisjon ligger mellom 30 og 35% per salg. Ettersom vi kan anta at Foodora ligger en prisklasse over de amerikanske, går vi ut ifra at tallene oppgitt av restaurantene stemmer. Tallene vi kommer til å ta høyde for videre vil derfor ligge et sted mellom 30 og 35% i provisjon.

4.3 Hva som fungerer med nåsituasjonen

Lavere inngangsbarrierer

Det kan være kostbart å tilby egne leveringsløsninger, og med mindre en restaurant omsetter i høye mengder er det rett og slett ikke profitabelt å tilby matlevering. Dagens matleveringstjenester løser dette problemet, og gjør slik at restauranter med lavt volum kan tilby matlevering uten å måtte investere i egne

bud, transportmiddel og ordresystem. Foodora tilbyr et ordresystem i form av en app til nettbrett som er veldig enkel å bruke (Neutze, 2019).

Økt eksponering for restauranter gjennom sentral markeds plass

Det største selgepunktet til Foodora og liknende tjenester er desidert den sentrale markeds plassen som samler alle restaurantene i en plattform. For sluttkundene er det så enkelt som å laste ned en app og logge seg inn for å få tilgang til et hav av restauranter. Dette gir deltakende restauranter økt synlighet, som igjen kan lede til økt salg (Fredriksen & Kvitstein, 2018, s. 3). Markeds plassen gjør det også lettere for kundene å oppdage nye og ukjente restauranter.

En komplett suite av vellagde apper

Foodora-appene er moderne, funksjonsrike, og lette å bruke (Neutze, 2019). Nye brukere trenger ikke lang tid for å komme i gang med sin første bestilling, og for eksisterende brukere tar det enda kortere tid. Det er enkelt å finne akkurat den typen mat du vil ha, og hvis du er usikker er Foodora-appen særlig velegnet til å utforske hva som er tilgjengelig i byen du befinner deg i. Brukerne betaler for ordren i appen gjennom betalingsmetoder som Vipps, Apple Pay, PayPal eller betalingskort. Etter bestilling kan de spore ordrene sine i sanntid, og får et estimat på hvor lenge det er til de kan nyte maten.

4.4 utfordringer med nåsituasjonen

Høye kommisjoner

Mange restauranter har ikke høy nok margin til å kunne dekke Foodoras avgift på rundt 30 - 35%. Gjennomsnittsmarginene i restaurantbransjen ligger ofte mellom 3 – 5% (Resendes, 2020), noe som resulterer i at visse restauranter faktisk kan tape penger ved å sende ut ordre via Foodora, med mindre de overfører kostnadene tilbake til kunden.

Suboptimale arbeidsforhold for budene

Foodora-budet John Chessal kommenterte følgende da Foodora rapporterte at de ville opphøre operasjoner i Australia (Chau, 2018):

«I feel weird... this is nice news. It's like a dream come true (...) I know a lot of people who want to leave Foodora because it treats their riders badly.»

Det finnes mange Foodora-bud som har klaget over arbeidsforholdene, enten på diverse forum, eller til nyhetsbyrå og aviser (Mathisen, 2018). I Australia foregikk det i 2018 flere søksmål basert på Foodoras angivelige undertrykkende ansattpolitikk (Chau, 2018).

I Canada fikk budene tillatelse til å danne fagforening mot slutten av 2019 (Ranosa, 2020). Like etter bestemte Foodora seg for å trekke seg ut av landet og kom fram til et rettsforlik med budene på 3,46 millioner dollar.

Eksempler på tvilsom behandling av budene finnes det mye av. Hvorvidt dette skyldes mangler i selve Foodora-organisasjonen, eller om det er et resultat av forretningsmodellen de benytter, kan vi ikke si med sikkerhet.

Det vi vet er at det ikke bare er Foodora som har møtt på problemer i denne arenaen. Tvert imot skal det godt gjøres å finne en matleveringstjeneste basert på delingsøkonomi som ikke har blitt kritisert av egne leveringsbud (Schmidt & Junker, 2020) (Leon, 2021).

Ingen ansvarsforpliktelse

Restauranter har i spørreundersøkelsene våre rapportert at de mottar skylden hvis det oppstår problemer med ordre som følge av feil fra Foodora eller budet sin side. Dette kan blant annet lede til kundetap og skadet rykte i de tilfellene misfornøyde brukere tror at det er restauranten som har rotet. Restaurantene har ingen makt over budene, og kan derfor ikke luke bort de som oppleves som problematiske.

Mangelfull kundestøtte

I våre spørreundersøkelser svarte bare 27,27% av restaurantene at de fikk konsistent god kundestøtte hos Foodora. 43,94% svarte at de av og til fikk god kundestøtte, mens 27,27% svarte at de ikke fikk god kundestøtte. En respondents svar til hva de ville endret med Foodora var «Mindre grådighet, mer satsing på support».

Restaurantene har begrenset kontroll

Et gjengående tema hos enkelte respondenter var mangel på kontroll. En respondent ønsket at de i større grad kunne administrere leveringstid på ordre. En annen mente partnerportalen var lite brukervennlig og tok for lang tid til å gjøre kjappe oppdateringer: «Brukergrensesnittet er bra, men funksjonaliteten og tilgangsstyring er for dårlig».

Monopolisme blir en nødvendighet

I flere markeder ser vi tegn på monopolistiske forretningstaktikker, både når det gjelder Foodora (Hopland, 2020) og andre tjenester (Scanlon, 2020). Konkurransen i leveringsbransjen er beinhard, og også for leveringstjenestene er marginene syltynne (Platform Thinking Labs, 2021). For at plattformene skal bli lønnsomme er det avgjørende for hver aktør å inneha den største andelen av markedet. Den som vinner, vil eventuelt kunne styre provisjoner og avgifter slik det best gagnar selskapet (Kenney & Zysman, 2015, s. 15). Det går av grunnleggende økonomisk teori at monopolisme ikke bare er dårlig for kundene, men for markedet som en helhet. Innovasjon nedprioriteres, og priser går opp. Dersom Foodora og andre ledende aktører gis en maktposisjon som nærmest tilsvarende til en monopolist, kan det bli nådestøttet som dreper restaurantbransjen slik vi kjenner den i dag.

5.0 Introduksjon til løsningsforslag - Fudi

Foodora har åpenbare forbedringspotensialer. Det vil alltid finnes svakheter i et selskap, og vi antar at Foodora stadig jobber mot bedre løsninger og prosesser. Det vi mener er Foodoras - og andre ledende aktørers - største svakhet, er den høye kommisjonsraten de må ta per ordre. Denne er et resultat av en forretningsmodell som baseres på delingsøkonomi, eller «gig economy». Det er en forretningsmodell vi mener ikke er bærekraftig, og det er den samme som brukes av Wolt, GrubHub, DoorDash, osv. Just Eat sin modell baserer seg derimot ikke lenger på delingsøkonomi, og bud blir her ansatt enten på fulltid eller deltid (Josephs, 2020) (Just Eat, 2021).

Å endre forretningsmodell lenge etter etablering er ingen triviell sak, spesielt i Foodoras tilfelle. Vårt forslag er derfor å opprette en ny plattform for matlevering, med en annerledes forretningsmodell. Vi vil ta med oss videre det

som har gjort de eksisterende løsningene så suksessrike som de er i dag, og sørge for at det som ikke fungerer blir forbedret. Plattformen har vi valgt å kalle Fudi.

5.1 Fudi's rike bilde



Figur 3: Fudi's rike bilde

Vi vil utdype mer om forretningsmodellen senere i oppgaven, men kort forklart flytter vi ansvaret for budene over til restaurantene, mens vi vil tilby et komplett økosystem for nettbasert matbestilling med en sentral markedsplass. Dette gjør at vi kan ta en mye lavere avgift per ordre. Fudi tar seg av logistikk og det tekniske, mens restaurantene kontrollerer selve leveransene. Det kan fort tenkes at en slik endring krever en investering som for mange restauranter vil være uoppnåelig, men vi vil senere i oppgaven vise hvorfor det

derimot kan være lønnsomt for mange av restaurantene å bytte over til en løsning som Fudi. Hovedformålet med valgt problemstilling vil være å kartlegge hvorvidt løsningen kan være konkurransedyktig i dagens marked.

Budene

Budene blir ansatt hos de enkelte restaurantene. I motsetning til de eksisterende løsningene vil Fudi ha tilnærmet ingen kontakt med budene, med mindre de trenger teknisk hjelp som ikke berører restaurantens operasjoner.

Selve plattformen til Fudi strekker seg til budene, og disse vil gjennom restaurantene bli tilbudt en løsning som hjelper budet kommunisere med kunden, ha oversikt over ordre og planlegge ruter.

Leverandører

Leverandørene vi vil benytte for Fudi vil vi utdype mer om i virksomhetsarkitekturen. Vi vil trenge et datasenter som Azure (Microsoft, 2021) for å drifte løsningen, betalingsbehandlere som Stripe (Stripe, 2021) eller Nets (Nets, 2021) for å ta imot kortbetalinger, og andre diverse APIer for å drifte visse deler av løsningen. Eksempelvis Azure Maps sin kart-API (Microsoft, 2021) for realtidssporing av ordre og ruteplanlegging.

Ansatte

Det vil være viktig å ha et stort fokus på kundeservice. Vi vil bli en stor del av restaurantenes operasjoner, og en kjapp og velopplært kundeservice er essensielt for at vi skal kunne beholde restaurantene som produsenter. Ikke minst vil god kundeservice gi oss et konkurransefortrinn i forhold til Foodora. Minst like viktig blir det å opprettholde god service for selve kundene. De må holdes fornøyde, ellers kan vi miste de til konkurrerende plattformer. Vår sentrale markedsplass blir verdiløs om vi ikke klarer å holde kundene om bord, og hvis markedsplassen mister verdi, mister vi også restauranter.

5.2 Forretningsmodell

Vi vil benytte en forenklet forretningsmodell for å gi et helhetlig bilde av hvordan selve plattformen fungerer i samspill med forretningslogikken. Den viser hvordan Fudi skal nå det overordnede strategiske målet om å bli den ledende løsningen for matlevering i Norge.

Markedssegment

For matlevering: etablerte restauranter med høyt salgsvolum. For pickup (uten bud): nyere og mindre restauranter

Basert på våre kalkyler og spørreundersøkelser, er et lavt salgsvolum den største utfordringen restauranter må overkomme for å kunne tilby matlevering gjennom egne bud. Kalkylene viser at over tid, vil en restaurant med over middels salgsvolum spare mye på å benytte egne leveringsbud i samspill med Fudi. Kalkylene viser også at restauranter med lavt volum vil tape penger på å benytte Fudi over Foodora. Derfor konkluderer vi med at vårt hovedsegment for matlevering vil bli restauranter med en årlig driftsinntekt på minst 4,8 millioner kroner. Hvordan vi kom frem til akkurat dette tallet vises i senere kalkyler i kapittel 5.4.

For mindre restauranter vil vi legge til rette for at de skal kunne tilby «pickup-only», og samtidig kunne nyte mange av de samme funksjonene som de større restaurantene har - blant annet nettbasert bestilling/betaling og annonsering gjennom en sentral markeds plass.

For å utvide både vårt markedssegment og våre inntektskilder, vil vi utforske en idé om å tilby finansiering til mindre restauranter som vil utvide raskt. Ved å innlemme Fudi - en plattform som i flere tilfeller vil kreve investering for å benytte - med en plattform for finansiering, kan vi ikke bare nå ut til et bredere spekter av restauranter, men også skape en ny kanal for verdifangst. En slik idé virker spennende, men denne ligger lenger i fremtiden og vil ikke utdypes videre i oppgaven.

Verdiløfte

Økt profitt og synlighet for restauranter som tilbyr levering og takeaway.

Fudi vil levere en plattform som i likhet med eksisterende aktører lar restaurantene tilby sine kunder matlevering og takeaway gjennom en sentral markeds plass. I motsetning til de eksisterende aktørenes bruttoprovisjon på 30 - 35% per ordre, vil Fudi ta en nettoprovisjon på 2,9%. Dette blir muliggjort ved at selve leveringen av mat overlates til restaurantene. Fudi's verdiløfte blir følgelig en løsning for matlevering som gir restaurantene høyere marginer, økt profitt, samt økt synlighet gjennom den sentrale markeds plassen.

Dersom vi bestemmer oss for å tilby finansiering til mindre restauranter vil en del av verdiløftet bli «finansiering for nye restauranter».

Verdifangst

Ordreprovisjoner, annonser/betalte plasseringer, eventuelle tilleggsprodukter.

Renteinntekter hvis finansieringsdelen blir en realitet.

Kjerneinntekten til Fudi vil komme fra ordreprovisjoner, som blir på 2,9% per ordre som går gjennom Fudi. Avgiften baseres på restaurantens volum, og restauranter med høyere volum får en litt lavere avgiftssats.

Avgiften er uansett svært liten - spesielt i forhold til industristandarden - og vi søker derfor etter flere inntektskilder. I likhet med Foodora vil vi tilby restaurantene annonsering og bedre plassering i plattformen mot betaling. Vi skal være transparente med kunden, og gjøre det klart og tydelig hvilke restauranter som betaler for høyere plassering.

Hvis Fudi overlever oppstartsfasen og får mange restauranter ombord, kan vi begynne å vurdere utvidelse til andre relaterte tilleggsprodukter, som for eksempel bordreservasjon og bestilling innebygd i plattformen. Da utvider vi markedssegmentet også til restauranter som ikke vil tilby noen form for takeaway. Det skal også nevnes at hvis Fudi blir i stand til å tilby finansiering, vil vi også øke inntjening gjennom renteinntekter for restauranter som finansieres med lån, og utbytte for restauranter som finansieres med kjøp av eierandeler.

Verdilevering

- Øke eksponeringen for våre produsenter ved å tiltrekke kunder til plattformen.
- Vedlikehold av plattformen.
- Utvikling av nye funksjoner og løsninger.
- Høyt fokus på god oppetid av alle tjenester.
- Høyt fokus på kundestøtte.

5.3 Kalkyler: Lønner det seg for restaurantene?

Før vi går videre med den foreslåtte løsningen er det viktig å forsikre oss om at den er økonomisk levedyktig for restaurantene, da et av våre selgepunkt er pengene som kan spares ved å bytte til Fudi. Vi skal her vise hvordan vi kom frem til at Fudi, som vil kreve egne leveringsbud, er den beste matleveringsløsningen fra et økonomisk standpunkt. Dette gjøres ved å sammenlikne Fudi's kostnader med kostnadene knyttet til andre matleveringstjenester. Driftskostnader som råvarekjøp, husleie og annet blir ikke inkludert i kalkylene da de ikke påvirkes av hvilken leveringsplattform restaurantene velger å bruke.

Vi har i selve oppgaven kun inkludert resultater for ulike scenarioer, de fulle kalkylene finnes i vedlegg 15 til 18. Disse samt andre interessante kalkulasjoner vi ikke har fått plass til kan finnes også i Excel-vedlegget.

5.4 Kalkylene

Beregning av inntekter ved å benytte Fudi (med bil)

Driftsinntekter
+ Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)
= Totale driftsinntekter
- Bilkostnad delt over 5 år
- Drivstoffkostnader
- Leveringsbil avskrivninger
- Tapte inntekter fra fullstendig bytte
- Lønnskostnad for leveringsbud
- Fudi's kommisjon
= Driftsinntekter etter ekstrakostnader

5.4.1 Variabler og forutsetninger

Kalkylene forutsetter at restaurantene bytter fullstendig over til Fudi. Vi vurderte å estimere kostnadene involvert ved å benytte Fudi i samspill med andre leveringstjenester, men det introduserte for mange variabler og sluttresultatet ble for spekulativt. Vi har istedenfor inkludert en ekstrakostnad på 2% av driftsinntekter som tar høyde for eventuelle tap ved en fullstendig overgang. Eksisterende leveringstjenester har særdeles verdifulle

markeds plasser som fungerer utmerket til markedsføring for deltagende restauranter. Fudi som ny aktør vil trenge noen år på å bygge en markeds plass med liknende fordeler, og ekstrakostnaden skal reflektere inntektene som blir tapt ved å kun markedsføre gjennom Fudi. For å motvirke tapet vil vi tilby restauranter 1-2 avgiftsfrie år hvis de gjør et fullstendig bytte.

Det er mange andre variabler inkludert i kalkylen som kan påvirke profittøkningen ved et eventuelt bytte. Vi vil holde disse så konservative som mulig der de gagnar Fudi, slik at vi får et slingringsmonn som tar høyde for eventuelle feilberegninger. Vi mener det er bedre å ha et for lavt estimat enn for høyt. Den viktigste variabelen er hvor stor andel av inntekten som kommer fra takeaway- og pickupbestillinger. Vi har ikke et klart svar på hva bransjegjennomsnittet er, men basert på diverse statistikker (Mrs. Dash Foodservice, 2017) (Steingoltz & Picciola, 2019) og vår egen intuisjon, har vi satt et estimat på 25%. Basert på våre spørreundersøkelser har vi også estimert at Foodora-restauranter i Oslo får gjennomsnittlig 19,81 takeaway- eller pickupordre per dag, og derfor rundt 6000 ordre i året (19,81 per dag * 303 dager). Antall åpne dager i året varierer fra restaurant til restaurant, men vi anser 303 som et sikkert tall (365 minus 52 søndager og 10 helligdager). Foodoras ordreprovisjon har vi satt til 30%. Basert på spørreundersøkelsene går provisjonen ofte oppimot 35%, men et konservativt estimat gir oss som sagt en bedre feilmargin.

For leveringsbud har vi estimert en årlig lønnskostnad på 448 000 kroner per årsverk. Dette inkluderer kostnader som arbeidsgiveravgift og feriepenger, og tilsvarer en timelønn på 195 kroner (21 kroner mer enn Foodoras gjennomsnitt). Vi antar at et leveringsbud holder for de fleste restauranter, mens veldig store restauranter sannsynligvis trenger to eller flere. 100 000 kroner settes av til investering i én leveringsbil per bud, og for enkelthets skyld deler vi denne kostnaden over fem år. Dette er ikke regnskapsmessig korrekt, men kalkylen har som formål å vise resultatforskjeller, og er strengt tatt ikke ment å brukes som et nøyaktig anslag på restaurantenes regnskap. I kalkylen inkluderer vi en årlig saldoavskrivning på 20% ihht. skatteetatens avskrivningssatser for personbil i 2021 (Skatteetaten, 2021). Drivstoffprisen settes til 15 kroner per liter og gjennomsnittlig kjøredistanse per ordre

estimeres til 5 km. Hvor mange liter drivstoff som brukes per kilometer avhenger av bilen, men vi anser et trygt estimat som 0,065 l/km.

5.4.2 Scenarioer

5.4.2.2 *Restauranter med over 4,8 millioner i årlige driftsinntekter*

År 1

Bud	Årlige driftsinntekter	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi
2	60 millioner	kr 2 559 476 (+4,61%)
2	40 millioner	kr 1 459 476 (+3,94%)
1	20 millioner	kr 876 724 (+4,74%)
1	10 millioner	kr 326 724 (+3,53%)

Resterende år

Bud	Årlige driftsinntekter	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi
2	60 millioner	kr 3 324 476 (+5,99%)
2	40 millioner	kr 1 969 476 (+5,32%)
1	20 millioner	kr 1 131 724 (+6,12%)
1	10 millioner	kr 454 224 (+4,91%)

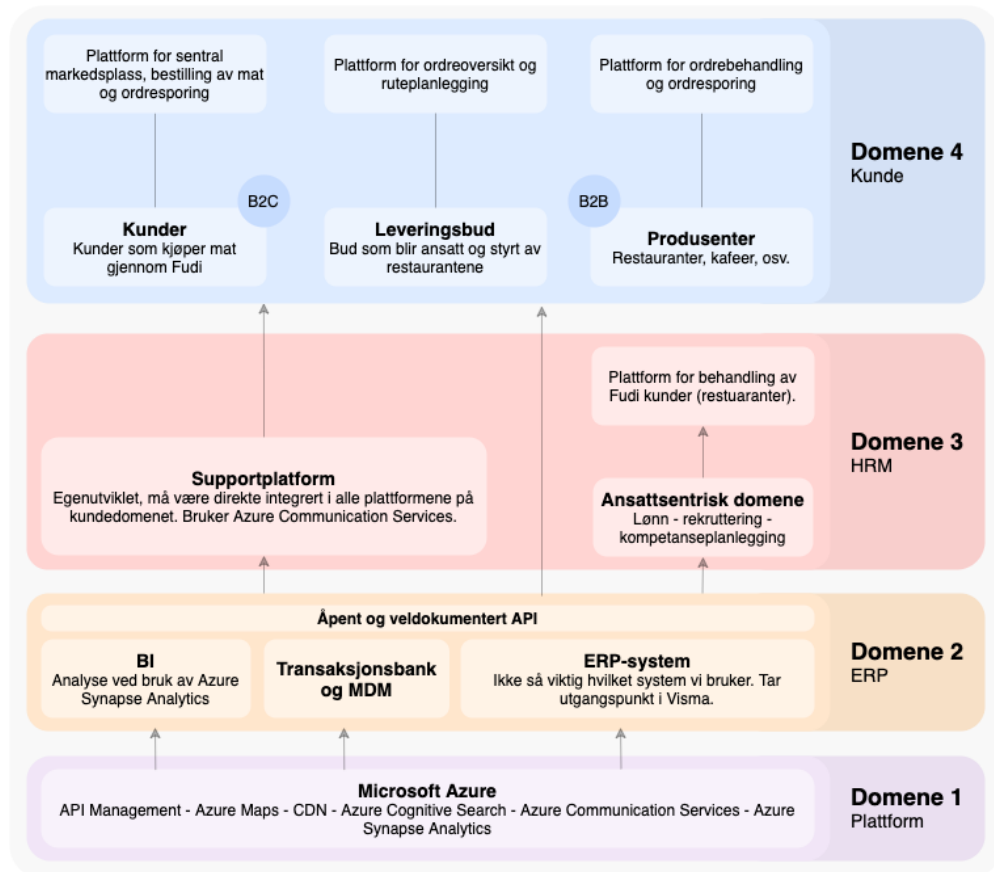
5.4.2.2 *Restauranter med under 4,8 millioner i årlige driftsinntekter*

Restauranter med volum som tilsvarer 4,8 millioner kroner i driftsinntekter eller lavere, anser vi ikke som en del av vår målgruppe. På dette punktet vil restauranter som ønsker å tilby levering begynne å tape penger ved å bytte fullstendig til Fudi. For restauranter som kun vil tilby pickup, er Fudi et levedyktig alternativ uavhengig av volum.

6.0 Virksomhetsarkitektur

Vi har benyttet oss av teorien om virksomhetsarkitektur, og har utformet en modell som analyserer hvordan organisasjon, prosesser, data, systemer og teknisk infrastruktur spiller på lag.

6.1 En moderne systemarkitektur



Figur 4: en moderne systemarkitektur

Vi har valgt å benytte Bo Hjort Christensens modellforslag til en systemarkitektur basert på postmoderne ERP (Heggernes, 2020, s. 253). Gjennom denne modellen vil vi forsøke å bygge en grunnmur som enkelt forklarer de ulike modulene og hvordan de henger sammen. Hvordan disse fungerer i praksis vil komme frem i prosessmodellen senere.

6.1.1 Domene 1 - Plattform

Vi har valgt Microsoft Azure som grunnplattform. Dette er en solid løsning som innehar alt vi trenger av moduler og applikasjoner til å mer effektivt realisere Fudi sine ulike plattformer og funksjoner. Vi vil her gå gjennom nøyaktig hvilke Azure-moduler Fudi skal benytte, og hva de skal benyttes til.

API Management

API Management (Microsoft, 2021) vil benyttes til å styre, publisere og dokumentere Fudi sine APIer. Først og fremst sikter vi til å utvikle interne APIer som tillater de ulike løsningene å snakke sammen på en effektiv måte. Et eksempel er de tre ulike, men sammenkoblede plattformene for restauranter, leveringsbud, og slutt kunder, hvor blant annet bestillinger blir sendt fra slutt kundenes plattform til restaurantenes plattform.

Det er viktig at Fudi blir en åpen og integrerbar plattform, og vi vil derfor også tilby eksterne APIer for utviklere som ønsker å innlemme Fudi i egne systemer.

Azure Maps

Fudi vil i likhet med konkurrentene tilby geografisk informasjon til alle aktørene i kundedomenet. Dette inkluderer blant annet budets lokasjon, estimert leveringstid, og optimal ruteplanlegging. Azure Maps tilbyr akkurat slike tjenester, og sparer oss for mye unødvendig grunnarbeid.

Content Delivery Network

Et CDN (Content Delivery Network) er en geografisk distribuert gruppe med servere som jobber sammen, og lar oss effektivt levere innhold som statiske HTML-sider, JavaScript, bilder, videoer, og annet. Azure tilbyr et trygt og stabilt CDN (Microsoft, 2021) som vi vil benytte for alle Fudi sine plattformer.

Azure Cognitive Search

Azure Cognitive Search (Microsoft, 2021) er en AI-drevet, skybasert søketjeneste som vi vil integrere med slutt kundenes plattform for å sikre effektiv søkekapasitet. Det er ekstremt viktig at kundene enkelt kan finne maten eller restauranten de vil ha basert på enkle søkeord. En AI-drevet søketjeneste vil hjelpe kunder nå fram til og utforske relevante restauranter kjappere enn ved tradisjonelle søkeløsninger.

Azure Communication Services

Azure Communication Services (Microsoft, 2021) vil hovedsakelig bli benyttet for to ting. Først og viktigst er supportplattformen. Vi vil integrere chatsupport direkte i alle plattformene på kundedomenet, og dette krever en egenutviklet løsning som drives av Azure Communication Services. Ved å benytte Azure

sin modul for kommunikasjon sparer vi oss for arbeidet som følger med å utvikle en plattform og infrastruktur for rik kommunikasjon fra bunnen av.

Azure Synapse Analytics

Azure Synapse Analytics (Microsoft, 2021) bringer sammen dataintegrasjon, lagring av virksomhetsdata og analyse av big data til en komplett løsning. Det blir særdeles viktig for Fudi å effektivt samle og analysere relevante data som kan benyttes til Business Intelligence, videreutvikling av plattformene, og for å assistere kunder.

6.1.2 Domene 2 - ERP

Domene 2 er ERP-systemet, som skal dokumentere og lagre transaksjoner.

Dette er bunnsvillen som kobler sammen alle Fudi's systemer.

Hvilket ERP-system vi vil benytte er ikke kjempeviktig, så lenge det har god kompatibilitet med Azure og Fudi's øvrige løsninger. Denne avgjørelsen krever at vi dykker dypere i hva de ulike leverandørene kan tilby, og vi anser ikke dette som relevant for selve oppgaven (dette vil være mer relevant dersom Fudi skal realiseres). Visma ERP (Visma, 2021) virker som en god løsning, og vi forholder oss derfor til dette systemet for resten av oppgaven.

6.1.3 Domene 3 - HRM

Domene 3 går ut på håndteringen av menneskelige ressurser. Det ansattsentriske domenet vil fullt og holdent håndteres av vårt valgte ERP-system, og vi vil derfor ikke utdype mer om det her.

Supportplattformen vil som nevnt bli drevet av Azure Communication Services, og integreres direkte i alle plattformene på kundedomenet. Det er gjennom denne plattformen vårt supportteam kan kontaktes av de ulike aktørene, uansett om det er restaurant, bud eller kunde.

Kundebehandlingsapplikasjonen vil bli et enkelt CRM-system som blant annet tillater våre kundeansvarlige å integrere restauranter i Fudi. Her kan vi bistå med opprettelse eller vedlikehold av restaurantenes sider, menyer, priser og strategier. Denne applikasjonen vil også være sentral i styringen av fremhevede restauranter, behandling av anmeldelser/klager, og alt som har med restaurantenes oppføringer i Fudi-markedet å gjøre.

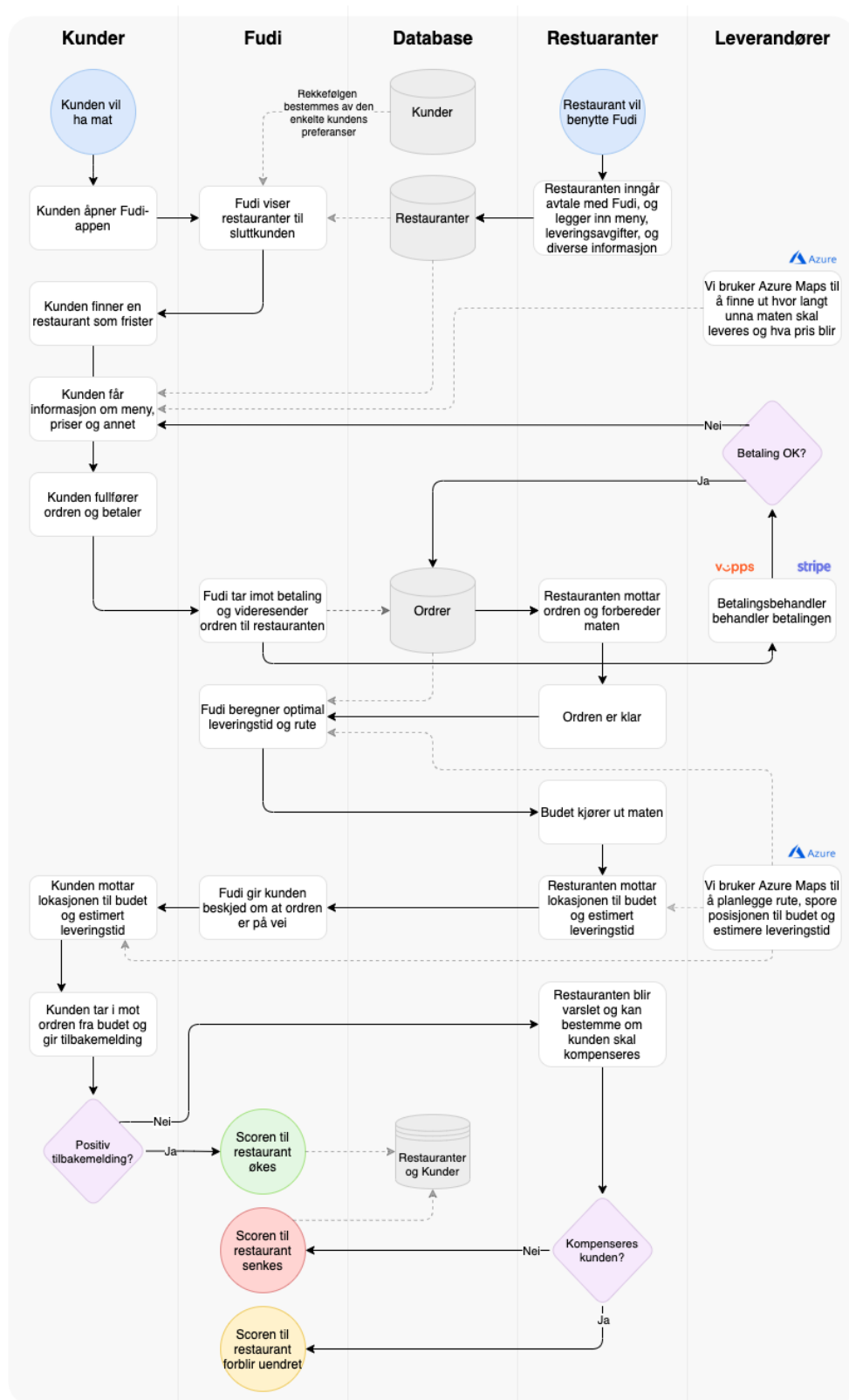
6.1.4 Domene 4 - Kunde

Det fjerde domenet deles inn i de tre kundesentriske applikasjonene til Fudi. Felles for alle applikasjonene er at de kan benyttes til å kontakte ulike deler av supportteamet. Kunden blir satt i kontakt med en supportagent som er opplært i applikasjonen kunden benytter.

Kunder (B2C)	Restauranter (B2B)	Leveringsbud
Applikasjonen til kundene er den viktigste delen av Fudi sitt økosystem. Det er her kundene søker etter og oppdager nye restauranter, bestiller mat, betaler og sporer ordrene sine.	Applikasjonen til restaurantene står for ordrebehandling og ordresporing. Denne skal kunne integreres med eksterne regnskaps- og ERP-systemer, og for norske ERP-leverandører som Visma og Uni Micro (Uni Micro, 2021) vil vi prøve å sikre direkte integrasjon.	Applikasjonen til budene gjør at de kan planlegge optimale ruter, holde oversikt over ordre, og kontakte kunder som venter på mat.

6.2 Prosessmodell

Vi skal videre bruke en prosessmodell for å analysere prosessene og gangen i bedriften. Her ser vi prosessene helt fra behovet starter og til slutten - når maten er levert hos kunden. Vi bruker "BPMN" for å illustrere modellen.



Figur 5: prosessmodell

Vi benytter en prosessmodell som et verktøy for å forklare hvordan de ulike prosessene, databasene og eksterne tjenesteleverandørene jobber sammen. En prosessmodell hjelper oss å etablere en standard for flyten av informasjon og handlinger.

I prosessmodellen bruker vi stiplede linjer til å beskrive sammenhengen mellom aktiviteter og data mens den heltrukne linjen viser sekvensen til selve prosessen, upåvirket av datapunktene. Hvis en stiplet linje peker mot et datapunkt vil det si at data skrives til en sentral lagringsplass. Skrivning av data skjer asynkront og selve prosessen følger alltid den heltrukne linjen.

For å forenkle oversikten over de ulike prosessene har vi valgt å seksjonere de basert på hovedformålet bak dem.

Kundereisen

Prosessmodellen starter med at kunden vil ha mat, og vi tar her forbehold om at kunden allerede benytter Fudi. Kunden blir vist en liste av restauranter, og rekkefølgen til restaurantene avhenger av kundens preferanser. Disse hentes fra kundedatabasen. Kunden finner så en restaurant som frister og blir vist meny, priser og estimert leveringstid. Azure Maps sitt API gjør det relativt enkelt å estimere leveringspris og leveringstid. Til slutt fullfører kunden ordren.

Ordrebehandling og leveranse

Fudi vil motta betaling på vegne av restaurantene via plattformen. Når betaling har blitt bekreftet hos betalingsbehandler, blir ordren videresendt til restauranten som begynner å forberede maten. Når ordren er klar og blir kjørt ut av restaurantens leveringsbud, får kunden opp en estimert leveringstid samt lokasjonen til budet i sanntid. Også her benyttes Azure Maps API.

Kundens tilbakemelding

En time etter kunden mottar ordren vil vedkommende bli bedt om å gi tilbakemelding på restauranten. Hvis restauranten mottar en positiv tilbakemelding, vil deres score øke. Mottar restauranten en negativ tilbakemelding vil de bli varslet og kan velge om de vil gi kunden full/delvis refusjon, eller en ny gratis/rabattert ordre. Velger de å kompensere kunden vil ikke restaurantens score bli påvirket av tilbakemeldingen. Dersom de ikke gir kunden kompensasjon, vil scoren følgelig reduseres. Restaurantenes score bestemmer hvor høyt de plasseres på listene i Fudi's markeds plass. En restaurant med høy score vil naturligvis plasseres høyere enn en restaurant med lavere score.

7.0 METODE

Ifølge Vilhelm Aubert referert i Dalland (2007) kan metode defineres som en fremgangsmåte for «å løse problemer og komme til ny kunnskap». Ved innhenting av data vil metoden fortelle oss hvordan vi skal gå frem, hvilken informasjon vi skal bruke, samt hvordan denne dataen skal tolkes. Ved å tolke dataen vil det danne et empirisk grunnlag som vil hjelpe oss å besvare problemstillingen vi har tatt for oss i denne oppgaven (Andersen, 2019).

7.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

Ved innsamling av data skiller vi mellom kvantitativ og kvalitativ metode.

Kvantitativ metode kan anses som en metode som bruker kvantitative teknikker, hvor man i hovedsak innhenter mye data, men den er ikke spesielt dyptgående. Metoden foregår i hovedsak i form av spørreundersøkelse m.m. På denne måten er det lettere å få flere respondenter, men dataene kan anses som noe overfladiske. Kvalitativ metode tar for seg færre respondenter, men gir respondentene muligheten til å utdype og begrunne svarene.

Vi har i hovedsak valgt å ta for oss kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse. Ved å sende ut spørreundersøkelse til flere restauranter som benytter seg av Foodora i Bergen og Oslo, får vi gjennom enkle spørsmål kartlagt deres tanker vedrørende Foodora. I tillegg har vi benyttet oss av kvalitativ metode i form av dybdeintervju med en restauranteier i Oslo. For å få flest mulig svar var det viktig å holde spørreundersøkelsene korte og lettfattete, og de inneholdt derfor kun 10 enkle spørsmål hver. Målet var at de skulle være enkle å besvare, slik at flest mulig ville være villige til å faktisk sende inn svar. Hvorvidt fremgangsmåten var effektiv er umulig å måle, men vi vil si oss fornøyd med antallet respondenter. I Oslo og Bergen sendte vi spørreundersøkelser ut til henholdsvis 244 og 137 Foodora-restauranter. Vi fikk 43 svar i Oslo (17,6%), og 23 svar i Bergen (16,8%).

7.1.2 Nonresponse bias

«Nonresponse bias» er et fenomen som kan resultere i utvalgsfeil i spørreundersøkelser. Det oppstår ved at de som svarer på undersøkelsene, ofte ikke er representative for spørreundersøkelsens målpopulasjon. I vårt tilfelle

kan det være rimelig å anta at de restaurantene som svarte på spørreundersøkelsene våre, har sterkere meninger om Foodora enn de fleste andre restauranter. Det er viktig å ta dette i betraktning når vi vurderer resultatene.

7.2 The Innovators Method

En relevant metode til vår problemstilling er å bruke teknikker fra The Innovator's Method (Furr & Dyer, 2014). Metodene vi har tatt for oss fra «The Innovators's Method» er; The five why's og Pain points. Dette er metoder vi bruker for å stille oss kritisk til dagens løsninger, samt vår egen. Metodene skal hjelpe oss å finne problemer som er verdt å løse.

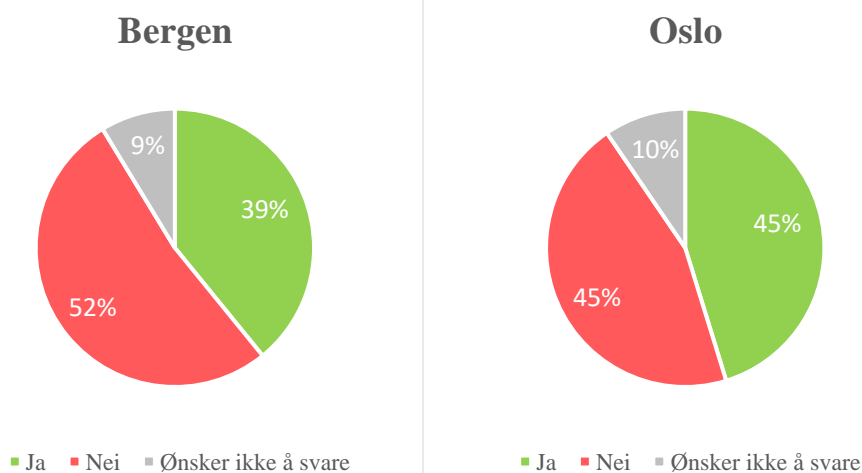
8.0 Resultater, validering og prototype

8.1 Spørreundersøkelsen

Gitt at spørreundersøkelsene kun var på 10 spørsmål hver, valgte vi å lage to ulike spørsmålssett, et for Oslo og et for Bergen. Noen av spørsmålene var like slik at vi kunne sammenligne eventuelle forskjeller i de to byene. Nedenfor har vi inkludert høydepunkter vi ønsker å fremheve fra spørreundersøkelsene. Det fullstendige datasettet kan finnes i vedlegget.

8.1.1 Høydepunkt fra kvantitative spørsmål

Hvis det fantes et alternativ til Foodora som kunne tilby alt Foodora har, tok 2,9% i avgift per ordre, men som ville krevd et eget leveringsbud, ville dere benyttet denne løsningen?



8.1.2 Høydepunkt fra kvalitative spørsmål

Hvis dere kunne endret noe ved Foodora, hva ville det vært?

Partnerportalen er lite brukervennlig, begrenser mulighet til å gjøre kjappe oppdateringer selv og det tar ofte lang tid å få partnercare til å rette opp feil og mangler. Brukergrensesnittet er bra, men funksjonaliteten og tilgangsstyring er for dårlig.

Kostnaden er altfor høy. Siden den er av bruttobeløpet (beløpet inkl. MVA), er den reelle prosenten høyere enn det de gir inntrykk av også (35% av brutto = 40,25% av netto). Jeg håper på konkurrenter som presser prisen nedover.

Alt for høy kommisjon til at en tradisjonell restaurant kan leve med en andel som går til Foodora >10% av omsetning, og det er for mange langt større enn det allerede. De må rett og slett drifte billigere, ellers dør restaurantene.

Vi liker ingenting med Foodora, men de har tilnærmet et slags monopol på levering, som dreper restaurantindustrien, men vi blir tvunget med på lasset fordi uten dem er man sjanseløse. De kommer med egne ghost kitchens og stjeler informasjon om salg fra restaurantene de jobber med. Få kloa i en kontrakt derfra, og se hvor sjukt det er

Hva liker dere best ved å benytte tjenestene til Foodora?

Tilgjengelig på en matkanal, det gir god markedsføring.

Gir oss mulighet til å utnytte ledig kapasitet på kjøkkenet til å få noen ekstra penger i kassa.

Tjener litt på det. Covid tvang oss til å bli med. Vil egentlig ikke. I normaltider har vi nok med in house gjester og trenger ikke et forstyrrende og forsinkende element.

8.2 Dybdeintervju med Ben Mottram fra BFF Oslo

Artikkelen i Avisa Oslo (Fosse, 2021) syntes vi var særlig interessant, og vi kontaktet derfor Ben Mottram i håp om å få til et dybdeintervju. Mottram takket ja, og gjennom intervjuet ga han oss mye god informasjon og tilbakemeldinger om Fudi.

Mottram var skeptisk til leveringstjenester og hvordan de ville håndtere maten, men begynte å benytte de i løpet av pandemien når kundeetterspørselen ble større. Han har hatt varierende opplevelser avhengig av plattform, og Foodora kommer verst ut. I motsetning til Wolt og Just Eat har de ikke like godt samarbeid med restaurantene, og foretrekker å kjøre sitt eget løp. Når problemer oppstår har Foodora en tendens til å fortelle kunden en ting, og restauranten noe annet. Dette resulterer ofte i at kunden skylder på restauranten for problemer som stammer fra selve leveringen, noe restauranten følgelig ikke har kontroll over. Mottram er mye mer fornøyd med Wolt og Just Eat, som han føler er bedre enn Foodora på alle måter. Foodoras fordel ligger ene og alene i det faktum at de er markedsdominante.

Mottram er likevel fornøyd med den økte inntjeningen BFF Oslo har oppnådd som følge av partnerskapet med Foodora. Selv om Foodoras behandling av restauranten har vært for dårlig, har de bidratt til at restauranten har fått økt eksponering. Foodora var ikke særdeles glade for at Mottram kritiserte de i avisen, men de forstod hvorfor han gjorde det og lovet forbedringer. Det anses som kontraktbrudd for restauranter å offentliggjøre forholdet de har til Foodora, og mange restauranteiere hadde etter intervjuet kontaktet Mottram og uttrykt at de syntes det var bra at han offentliggjorde problemene med Foodora i avisen, selv om det ikke er noe de selv ville satt navnet sitt på.

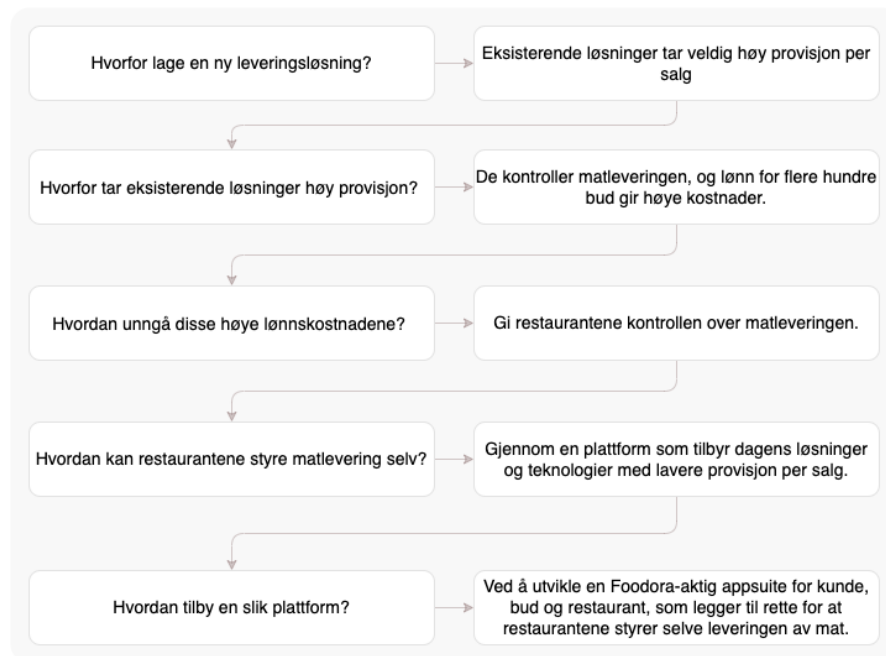
Mottram likte ideen bak Fudi, og han ville vært interessert i å benytte en tjeneste som beskrevet i oppgaven. Han likte også utvidelsen av ideen som går ut på deling av leveringsbud. Utvidelsen har vi ikke utdypet i oppgaven så langt, men den blir nærmere beskrevet i kapittel 8.4.2.1. Mottram gikk avsluttende innom noen fallgruver og mulige smertepunkt som kan oppstå ved en slik løsning, disse utdyper vi også om i kapittel 8.4.2.2.

8.3 Innsikt

Vi tar for oss flere valideringsmetoder for å kunne besvare spørsmålet om hvorvidt problemstillingen er gjennomførbar. Her tar vi som nevnt for oss flere metoder fra The Innovator's Method. Vi har også mottatt tilbakemelding fra Kjetil Holmefjord i StartupLab om hvorvidt dette er en ide som kunne vært verdt å investere i. Svarene vi vil komme frem til vil fortelle oss mer om dette er en konkurransedyktig løsning eller ikke.

8.3.1 Five why's

Det første vi gjør er å stille kritiske spørsmål til dagens situasjon for å avdekke eventuelle forbedringspotensialer.



Figur 6: The five why's

Hvorfor lage en ny leveringsløsning? Vi ser av eksisterende løsninger at de tar høy provisjon, noe som rammer restaurantene hardt. Som nevnt fra spørreundersøkelsen er dette uttrykt som et problem fra flere av restaurantene.

Hvorfor har eksisterende løsninger høy provisjon per salg? Grunnen til at det er så høy provisjon per salg, er fordi nåværende aktører kontrollerer matleveringen per dags dato. I tillegg er det høye kostnader ved å lønne flere hundre bud.

Hvordan unngå disse høye lønnskostnadene? Dersom vi gir restaurantene

kontroll over matleveringen vil man har mer oversikt over hvor mange bud hver restaurant vil trenge – og forminske “svinnet” ved å ha overflødig med bud på jobb samtidig.

Hvordan kan restaurantene styre matleveringen selv? Ved å konstruere en plattform som tilbyr dagens løsninger og teknologier, men med lavere provisjon per salg. I våre kalkyler har vi kommet frem til at dette skal være en mulighet.

Hvordan tilby en slik plattform? Ved å utvikle en Foodora-aktig appsuite for kunde, bud og restaurant. Denne appsuiten skal legge til rette for at restaurantene skal selv styre matleveringen.

8.3.2 Pain points

I kundereisen vil det kunne oppstå flere fallgruver, eller såkalte “pain points”. For å kartlegge eventuelle fallgruver har vi foretatt en analyse hvor vi ser med kritisk blikk på vår tiltenkte kundereise.

Den mest kritiske fallgruven vi må forvente er at vi i starten vil ha en ganske liten portefølje av restauranter og kunder. Dette problemet kan gi en negativ effekt ettersom det blir mindre utvalg av restauranter for kunden i forhold til konkurrenter. Dette problemet kan videre føre til at restaurantene ikke velger oss dersom kundene foretrekker konkurrerende aktører. En annen fallgruve er at det ikke vil være lønnsomt å bruke vår løsning for mindre restauranter som omsetter for under kr. 4.800.000 kroner i året. Vi må derfor sikte oss inn på restauranter som har en større inntjening eller lage en alternativ løsning for mindre restauranter. Det siste vi har konkludert med er vanlige problemstillinger som våre konkurrenter møter på - at estimert leveringstid kan være noe misvisende. Dette fordi det kan forekomme problemer underveis i leveringen som vil være vanskelig å kalkulere og forutse.

8.4 Validering

8.4.1 StartupLab

En valideringsmetode vi har valgt å benytte oss av er et møte med Kjetil Holmefjord i StartupLab. StartupLab er en bedrift som investerer i, og veileder

“startups”. Kjetil Holmefjord er partner og jobber med investeringsaktiviteter for StartupLab Oslo. Han har flere års erfaring, og er et velkjent navn i bransjen. Han kan derfor komme med konkrete tilbakemeldinger på vår løsning.

På møtet med StartupLab la vi frem idéen slik vi har tenkt å gå frem, samt enkelte punkt blant spørreundersøkelsene. Vi argumenterte også for det økonomiske aspektet bak vår idé, og fremla enkelte kalkyler som viser våre beregninger om hvor mye restaurantene vil spare ved å velge oss som plattform.

Tilbakemeldingene vi fikk var delvis splittet. Holmefjord vektla at dersom StartupLab skulle investert i en slik idé burde vi hatt mer informasjon om hvorvidt kunden ville vært interessert i å benytte seg av løsningen. Argumentet er da at dersom vi ikke har kunder til plattformen, ønsker ikke restaurantene å velge oss. Vi må også få et realistisk overblikk over hvor stor andel av markedet vi klarer å kapre. Ettersom det ikke vil være lønnsomt for de små restaurantene å velge oss, må vi sikte oss mer inn på de litt større. De aller største (eksempelvis Peppes pizza, pizzabakeren m.m) har per dags dato egne leveringstjenester, og det vil derfor være urealistisk at de ønsker å investere i vår løsning. Problemstillingen vi støter på blir derfor om det er nok mellomstore restauranter som vil velge oss – fremfor Foodora, Wolt eller Just Eat. Dette er problemstillinger som vi har tatt for oss som mulige fallgruver under “pain points”

Vi fikk ellers tilbakemeldinger om at idéen er god, og at det ifølge spørreundersøkelsene er tydelige tegn på at restaurantene ønsker flere løsninger som kan konkurrere mot Foodora. Det kan derfor konkluderes med at dersom vi kan bevise at det eksisterer forbrukerinteresse, vil dette være en idé StartupLab kunne vurdert å investere i.

8.4.2 Hva mangler?

I møtet med Holmefjord ble det vektlagt hvor dyrt det ville blitt for restaurantene å bytte over til Fudi som leveringsløsning, særlig hvis de ikke har høy omsetning eller konsistent høy takeaway-trafikk. Just Eat sin

forretningsmodell ble også diskutert, og hvorvidt ideen bak Fudi faktisk er ny. Just Eat ser ut til å levere mat gjennom egne bud for noen områder, mens de overlater matleveringen til restauranter i andre. De kan da ses på som en slags hybrid av Fudi og Foodora, og spørsmålet blir da om ideen bak Fudi er innovativ nok til å bli konkurransedyktig i dagens marked. Slik som konseptet står nå, mener vi svaret er nei.

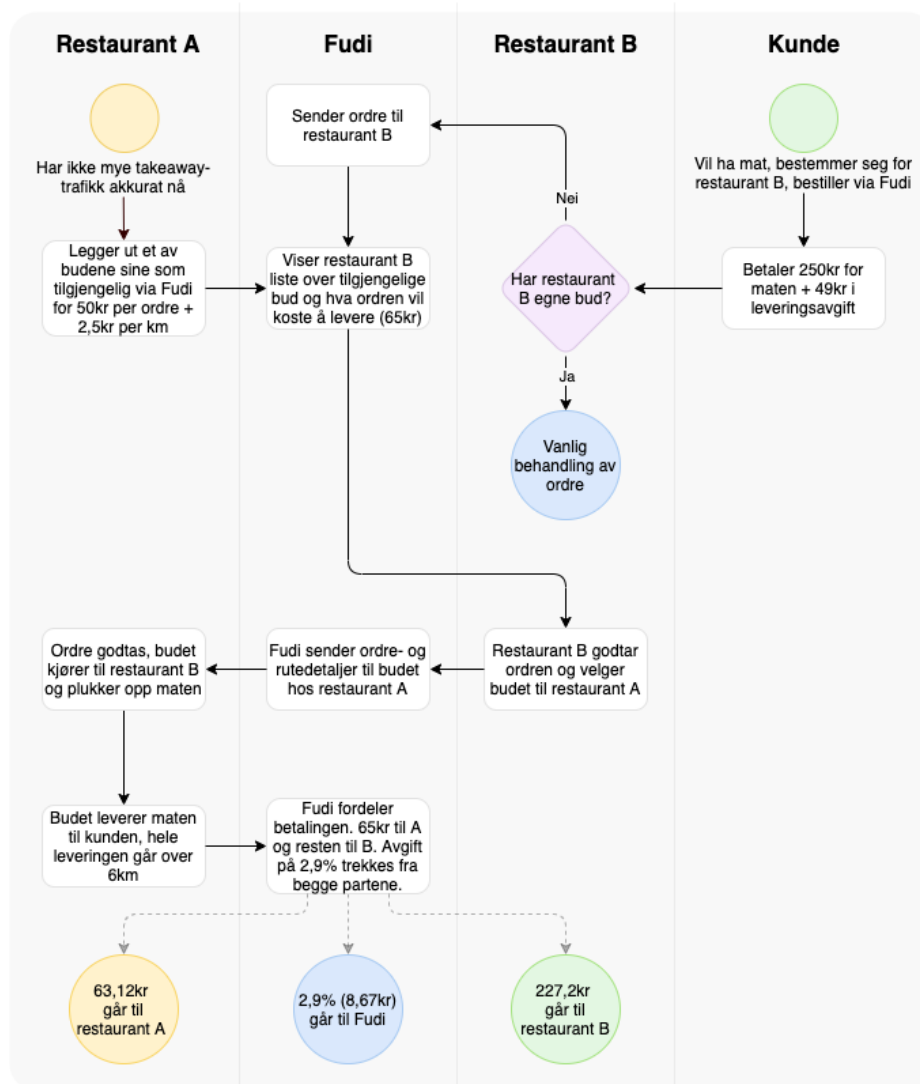
Det blir ikke nok å tilby en matleveringsplattform med en sentral markeds plass, ettersom slike løsninger allerede eksisterer. Det som differensierer oss er lavere marginer gjennom en annerledes forretningsmodell, men modellen presenterer også sine egne utfordringer. Det blir kostbart for restaurantene å ta over levering, og selv om de teoretiske besparelsene som følger med å bytte til Fudi er signifikante, er det i våre øyne ikke nok til å vinne alle de mellomstore restaurantene vi trenger på laget. Hvis takeaway-trafikken ikke er noenlunde konstant, blir det kostbart for restaurantene å ha bud på lønn. I tillegg er det ikke lønnsomt for mindre restauranter å bytte til Fudi, og her taper vi en stor markedsandel. Forbrukerne er vant til å ha et bredt utvalg restauranter uansett størrelse, og da holder det ikke å eksklusivt ha mellomstore til store restauranter tilgjengelig på markeds plassen - vi må ha alle.

Så da blir spørsmålet; hvordan kan vi minske kostnadene til de mellomstore restaurantene slik at det blir attraktivt å ha egne bud, og samtidig gjøre Fudi til en attraktiv løsning for små restauranter som ikke har råd til å hyre egne bud?

8.4.2.1 Introduksjon til forbedret løsning

Vi bygger på den eksisterende ideen som er Fudi. Alt forblir likt slikt det er definert i oppgaven, men vi legger til en ny løsning som ikke bare vil differensiere oss fra konkurrentene, men tilby en helt ny kanal for verdifangst. Det er enkelt forklart en løsning som lar restaurantene leie ut budene sine til andre restauranter. Dersom restaurant A har lite takeaway-trafikk, kan de gjennom Fudi leie ut budene til restaurant B, som ikke har råd til egne bud. Restaurant A bestemmer hvor mye de vil ta betalt per ordre og per kilometer kjørt, og endelig kostnad blir trukket fra ordresummen. Restaurant B mottar ordresum minus leveringskostnaden til restaurant A, og Fudi tar en provisjon på 2,9% fra begge partene. Vi har utarbeidet en forklarende prosessmodell,

som også viser hvordan en ordre på 250 kroner blir fordelt mellom Fudi og de to restaurantene.



Figur 7: prosessmodell til ny løsning

Blir denne ideen iverksatt, vil leveringskostnaden for restauranter uten egne bud følgelig bli noe høyere enn 2,9%. Hvis vi går ut ifra scenarioet beskrevet i prosessmodellen, vil restaurant B med en ordre verdt 250 kroner (pluss 49 kroner frakt) som benytter bud med en total kostnad på 65 kroner, ende opp med 227,2 kroner (234 kroner minus 2,9%). Dette tilsvarer 6,4% av ordresummen uten frakt. Oppsummert betyr det at vi kan tilby mindre restauranter en matleveringsplattform som tar mye lavere provisjon, og som samtidig ikke vil kreve egne bud. Restauranter med egne bud vil også få høy nytte av plattformen og ikke minst kunne oppnå en signifikant reduksjon i kostnader ved å leie ut budene sine gjennom Fudi.

Budene blir lønnet av restaurantene selv, det vil derfor være restaurantene som mottar leveringsprovisjonen minus 2,9%. Vi ser for oss at prisen restauranter tar for å leie ut bud vil korrelere med lønnsnivået til budet.

8.4.2.2 Pain points

Ingen tilgjengelige bud

Til å begynne med vil Fudi som sagt ikke ha mange restauranter på laget, og uten restauranter har vi ingen bud. En problemstilling kan også være at Fudi til tider ikke har tilgjengelige bud i travlere perioder. Det er derfor viktig å sikre at restaurantene fortsatt har leveringsbud å velge mellom, og det er her vi introduserer det vi kaller «nødbud». Dette er leveringsbud ansatt av Fudi, som i de tider vi ikke har vanlige restaurantbud tilgjengelige vil bistå de mindre restaurantene med levering. Disse blir selvfølgelig mer kostbare enn vanlige bud, men for å sikre restaurantene og unngå at vi blir det neste Foodora, vil Fudi i oppstartsfasen dekke ekstrakostnadene til nødbudene. I praksis betyr det at for restaurantene vil det koste det samme som et vanlig bud, mens Fudi dekker det overskytende. Dette blir selvfølgelig kostbart, og anses kun som en kortsiktig plan. Etter hvert som flere restauranter går over til Fudi, vil behovet for nødbud minske.

Restaurant A mottar takeaway-ordre mens budet leverer for restaurant B

I dette scenarioet kan restauranten endre budets status fra tilgjengelig til utilgjengelig, og begynne å forberede maten. Når budet er tilbake er maten nærmest klar, og budet kan kjøre det ut til kunden. Restauranten kan også la være å endre statusen til budet, dersom de ønsker å få til en slags dobbellevering der budet kjører ut egen og andres ordre samtidig.

Hva hvis restaurant A vil ha en høy provisjon?

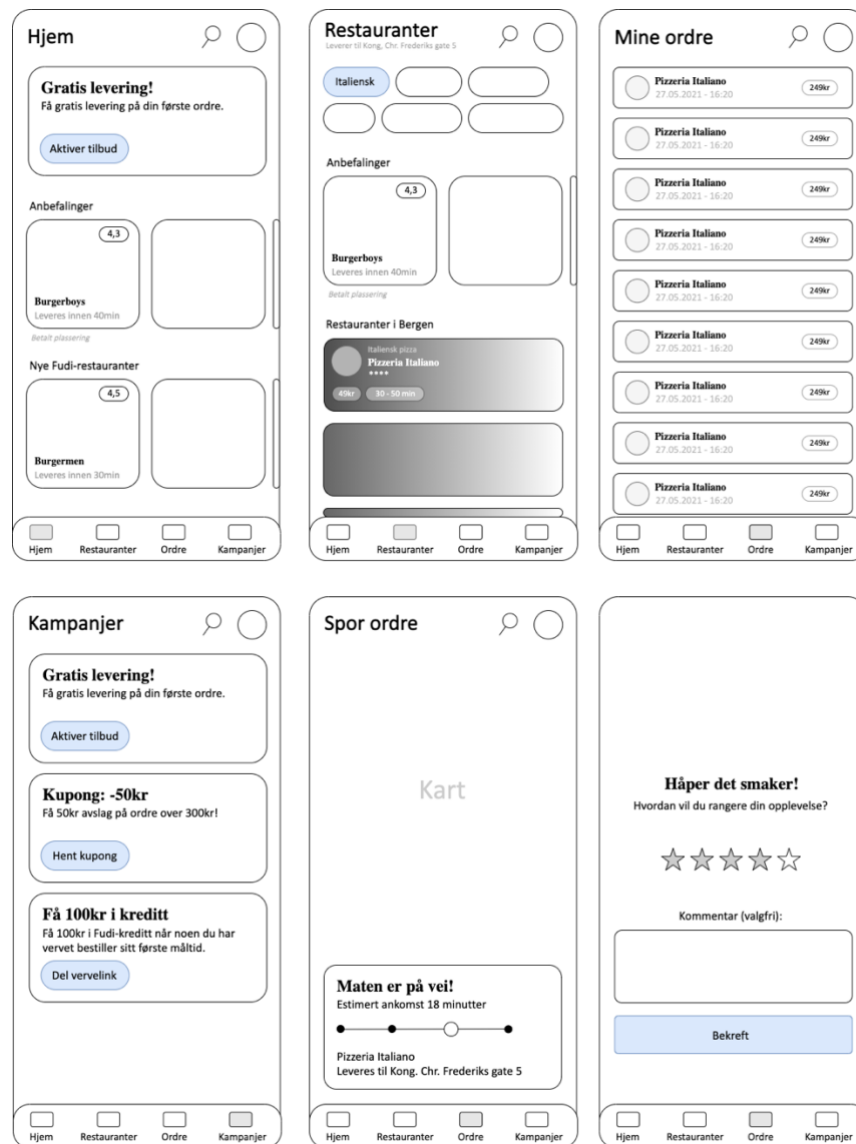
Hvis vi ser for oss at restaurant A vil ha 81 kroner per ordre totalt, som er det høyeste et bud kan tjene per ordre hos Foodora, blir leveringskostnadene fortsatt mye mindre enn Foodoras. Restaurant B vil på en ordre verdt 250 kroner (pluss 49 kroner frakt) beholde 218 kroner, som tilsvarer en leveringskostnad på 12,8% kontra Foodoras 30 - 35%.

8.5 Løsning – Wireframe og ferdig prototype

Vi har her utarbeidet skisser (wireframes) til hvordan løsningens apper skal se ut, samt en mer utfyllende prototype. Av hensyn til oppgavens restriksjoner inneholder skissene kun hovedmomenter fra de ulike appene. En mer detaljert illustrasjon av ferdig løsning finnes i prototypene.

8.5.1 Kunden

Prototype: <https://www.sketch.com/s/1e03e757-470c-436b-9ad0-cda0ef8e9d40/a/4a9RJPq/play>



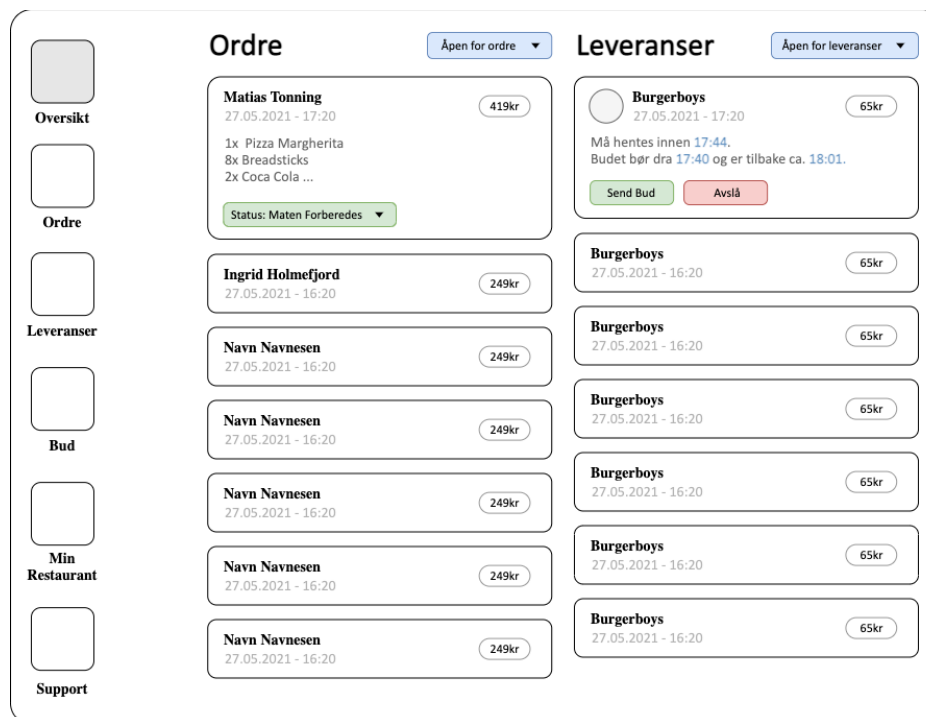
Figur 8: wireframe kunde

Kunde-appen ser sannsynligvis kjent ut hvis du noen gang har bestilt mat gjennom leveringsapp tidligere. Den kan enkelt forklares med at den gir kunden tilgang til Fudi-markedsplassen, og lar kunden bestille mat og spore ordre. Kunden kan søke etter spesifikke restauranter eller utforske

anbefalinger og andre kategorier. I appen fremhever vi også kampanjer som skal benyttes til å dra inn nye kunder og bygge kundelojalitet.

8.5.2 Restauranten

Prototype: <https://www.sketch.com/s/1e03e757-470c-436b-9ad0-cda0ef8e9d40/a/agbgEov/play>



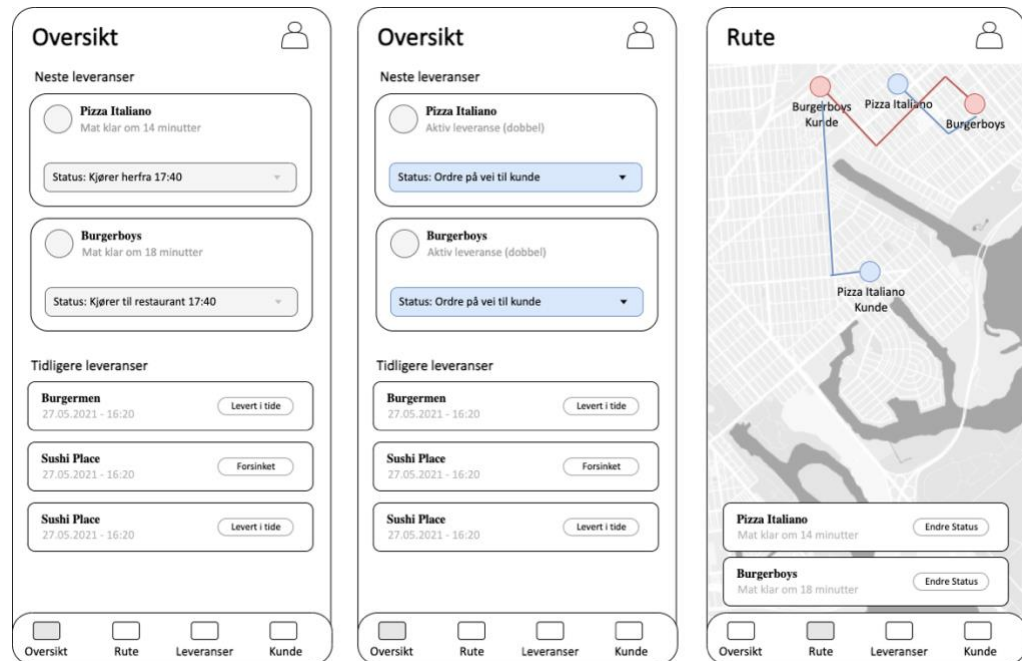
Figur 9: wireframe restaurant

Restaurantenes app er laget for nettbrett og gir restaurantene oversikt og kontroll over ordre, leveringer, bud og restaurantens oppføring i Fudi-markedsplassen. De kan velge om de er åpne for in-house ordre, og om leveringsbudet er tilgjengelig for eksterne leveranser. Dersom restauranten har en ordre under bearbeiding, kan de fra både forsiden og «Ordre»-siden se utvidede ordredetaljer eller endre ordrens status.

Når en annen restaurant uten bud trenger en ordre levert, dukker den opp i appen til andre restauranter som har tilgjengelige bud. Herfra kan de velge om de vil sende budet sitt. Får restauranten plutselig ikke tid til å sende bud, kan de bare ignorere leveransen. Det er viktig å presisere at restauranter ikke kan kansellere en leveranse etter de har trykket på «Send Bud». Dersom restauranten ikke fullfører bestillingen på ugyldig grunnlag, vil de ikke lenger kunne leie ut budene sine. Et eksempel på ugyldig grunnlag ville vært om restauranten trykker «Send Bud», og deretter ombestemmer seg og sier budet må komme tilbake før ordrefullføring.

8.5.3 Budet

Prototype: <https://www.sketch.com/s/1e03e757-470c-436b-9ad0-cda0ef8e9d40/a/zxQx4xl/play>



Figur 10: wireframe bud

Bud-appen er laget for smarttelefon og gir budet oversikt og kontroll over aktuelle leveranser, ruteplanlegging og tidligere leveranser. De kan også bruke appen til å kommunisere med den aktuelle kunden. Mens budet gjennomfører leveranser, må han/hun oppdatere leveringsstatus fortløpende. Dette gjøres enkelt i appen, og gjør det lettere for Fudi å vise et nøyaktig leveringstidspunkt for kunden og restauranten. Fudi legger opp for at det skal være mulig å levere flere ordre på samme tur, og gjør dette enkelt gjennom smart ruteplanlegging.

9.0 Test og analyse

9.1 Tekniske utfordringer

Tekniske utfordringer er utfordringer som både interessenter og vi som plattformere kan oppleve ved utvikling og bruk av de ulike Fudi plattformene. Noen er uunngåelige, og noen kan minskes. Likevel anser vi ingen som signifikante nok til at de vil hindre eventuell suksess.

- Estimert leveringstid vil ikke alltid være nøyaktig, det blir umulig med 100% nøyaktighet når prosessen involverer mennesker.

- Det er mange ledd i systemet. Spesielt når plattformen er nyutviklet vil det nok oppstå mange bugs/feil som må kontinuerlig overvåkes og korrigeres.
- Det er usikkert om Azure har like god karttjeneste som Google. Hvis ikke, kan vi heller benytte Googles Maps API.

9.2 Praktiske utfordringer

Praktiske utfordringer omfavner de utfordringene Fudi som selskap kan møte på etter lanseringsdato. Disse er mer kritiske enn de tekniske utfordringene, da dårlig håndtering kan lede til at Fudi ikke lenger blir konkurransedyktig. Vi mener sjansen for at de verste scenarioene inntreffer er minimal, men det er likevel greit å være oppmerksom på at de eksisterer.

- Oppstartsfasen: Det vil bli svært krevende og kostbart å skaffe nok restauranter til at plattformen tiltrekker seg kunder, og nok kunder til at plattformen tiltrekker seg restauranter. Det blir særdeles viktig å ha en god markedsplan fra første dag.
- Dersom noen av de eksisterende aktørene (da spesielt Foodora) begynner å tilby det Fudi tilbyr før vi har etablert oss, har vi ikke sjanse til å overleve. De eier allerede mesteparten av markedet, og vi ser ikke for oss at restauranteiere vil gå gjennom bryet om å bytte til Fudi hvis plattformen ikke differensierer seg.

9.3 Veien videre – Delivery 2.0

«The pandemic has proven to be a true catalyst event for the adoption of digital delivery services. Even as these platforms have reached meaningful scale, however, it's become clear the current playbook is not viable in the long term. (...) The delivery platforms of the future will be virtually unrecognizable compared to today's apps, and that transformation will be to the benefit of all parties involved.»

Sitatet er hentet fra en artikkel skrevet av risikokapitalistene Sunny Dhillon og Kevin Wu fra Signia Venture Partners (Dhillon & Wu, 2021). Uansett om Fudi kan anses som et realistisk alternativ til de eksisterende løsningene eller ikke, er en ting sikkert; matleveringsbransjen slik den står i dag vil ikke være den samme om 10 år. Hvorvidt det er innovasjon eller monopolisme som vil stå i

førersetet for industriforandring er enda vanskelig å si med trygghet. Målet bak Fudi er å sørge for at det blir det førstnevnte.

For å maksimere Fudi's sjanse for suksess, må vi ha to ting på plass før eventuell lansering. Det første blir å sikre flere mellomstore og store restauranter/kjeder som partnere, og kanskje til og med få de inn som investorer i selskapet. Ikke bare vil det åpne potensialet for en rask go-to-market strategi, men også for mye kritisk og nødvendig informasjonsinnhenting. De kan hjelpe oss optimalisere plattformen for bransjen vi tar for oss, og ved å selge de eierandeler i selskapet får de et signifikant økonomisk insentiv til å bidra til at Fudi blir markedsklar og konkurransedyktig så fort som mulig.

Det andre som må på plass før lansering er en nøye planlagt og vellaget markedsplan. Vi vil trenge investorer utenom restaurantene beskrevet ovenfor, da mye kapital vil gå til utvikling av plattformene. Etter lansering vil vi trenge videre investeringer for aggressiv markedsføring. Vi forutser at mesteparten av innhentet kapital vil de første årene gå til markedsføringskampanjer og subsidiering av restauranter som bytter til Fudi.

10.0 KONKLUSJON

Etter analyser foretatt gjennom oppgaven og tilbakemelding fra StartupLab ser vi at grunnideen til Fudi er noenlunde solid, med visse svakheter. Vi trenger en utvidet løsning for å differensiere oss fra de eksisterende aktørene. Den utvidende løsningen vi har foreslått er utleie av bud – som nevnt i kapittel 8.3.2.1. Denne løsningen antas å være gunstig for flere restauranter av ulike kaliber, og vil derav øke vår målgruppe betraktelig.

Dersom utleie av bud blir et kurant alternativ for differensiering, anser vi Fudi som en potensielt gunstig og konkurransedyktig løsning. Fudi vil støte på store utfordringer i form av å innta markedet – både ved å få kunder og produsenter med på laget. Dersom Fudi får investorer og partnerrestauranter i startfasen, øker sannsynligheten for suksess betraktelig.

Opgaven kan derfor konkluderes med at Fudi er en konkurransedyktig løsning, men som vil møte på utfordringer i å kapre markedsandeler i et allerede godt etablert marked.

11.0 REFLEKSJONSNOTAT

Vi begynte med faget Forretningsutvikling og digitalisering høsten 2020, da dette var et fordypningsfag vi begge fant interessant. I en stadig forandrende verden, var forretningsutvikling og digitalisering det faget som virket med fremtidsrettet og relevant for fremtidig arbeidsliv. Faget har gitt oss en verktøykasse for å håndtere fremtidige problemstillinger vi kan støte på i arbeidslivet.

I oppstartsfasen hadde vi klare tanker og idéer om hvilken problemstilling vi ønsket å ta for oss. I løpet av høsten 2020 har vi sett på den voksende populariteten av bestilling av mat via leveringstjenester. Allerede høsten 2020 begynte vi å leke litt med tall for å se om dette var en forretningsmodell som kunne utfordres. Valget for problemstilling ble derfor relativt enkel – tankene om en utfordrende løsning skulle settes på prøve.

Å arbeide med bacheloroppgaven har vært en lærerik og gøy prosess. Vi er glad for at vi valgte en problemstilling som vi i stor grad interesserer oss for, da dette gjorde arbeidet mer spennende. Vi har fått testet alle modellene og teknikkene vi har lært i praksis, og virkelig sett verdien av disse hjelpemidlene. Bacheloroppgaven er den mest omfattende akademiske oppgaven vi har gjennomført i løpet av vårt studieløp på Handelshøyskolen BI. Vi har samarbeidet godt med veileder og innad i gruppen, og benyttet all akademisk kunnskap vi har opparbeidet oss på Handelshøyskolen BI.

Den største utfordringen vi har møtt på i utformingen av oppgaven er at vi allerede hadde begynt å diskutere løsninger på problemstilling før vi hadde en utredet oppgave. Dette resulterer i at oppgaven i utgangspunkt stiller seg sterkt kritisk til Foodora og lignende leveringstjenester, før faktaene lå klar på bordet. Vi har måtte fokusere på å ha et nøytralt forhold til Foodora og andre tjenester, og dette har riktignok vært en utfordring.

12.0 KILDER

- Andersen, G. (2019, 31. januar). *Valg av forskningsmetode*. Ndla.
<https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937?filters=urn:filter:f3d2143b-66e3-428c-89ca-72c1abc659ea>
- Bratteteig, T., & Herstad, J. (2018). *Rike bilder*. Universitetet i Oslo. <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/IN1030/v18/undervisningsmateriale/rike-bildernotat.pdf>
- Chau, D. (2018, 5. juli). *Foodora dishes out punishment to injured riders in 'oppressive' policy, ABC investigation reveals*. ABC News.
<https://www.abc.net.au/news/2018-07-06/foodora-delivery-riders-bite-back-hierarchy-oppressive-legal/9938962>
- Chau, D. (2018 2. august). *Foodora dishes out punishment to injured riders in 'oppressive' policy, ABC investigation reveals*. ABC News.
<https://www.abc.net.au/news/2018-07-06/foodora-delivery-riders-bite-back-hierarchy-oppressive-legal/9938962>
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo. Gyldendal.
- Dhillon, S., & Wu, K. (2021, 15. februar). *Delivery 2.0: How on-demand meal services will become something far bigger*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90604082/future-of-on-demand-meal-delivery-ghost-kitchens-postmates-doordash-uber-eats>
- Foodora. (2021). *foodora forhold*. Foodora. <https://arbeidskonflikt.foodora.no>
- foodora Riders Norway. (2020, 20. august). *03 Affiliation NOR*. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=qW2oQjU5SSo>
- Fosse, A. L. (2021, 07. februar). *Frustrert restauranteier Benjamin om Foodora: – Folk vet ikke om dette*. Avisa Oslo. <https://www.ao.no/frustrert-restauranteier-benjamin-om-foodora-folk-vet-ikke-om-dette/s/5-128-40578>
- Fredriksen, V., & Kvitstein, I. (2018). *Plattformerog digitale økosystemer*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Furr, N. R., & Dyer, J. (2014). *The innovator's method : bringing the lean startup into your organization*. Harvard Business Review Press.
- Getswift. (2021, 26. mai). *Your Complete Delivery Management Software*. Getswift.
<https://getswift.co>

- Heggernes, T. A. (2020). Digital forretningsforståelse - Fra store data til små biter (3. utg). Fagbokforlaget.
- Hopland, S. (2020, 20. September). *Wolt mener Foodoras eksklusive avtaler ødelegger konkurransen*. E24. <https://e24.no/naeringsliv/i/BlJkww/wolt-mener-foodoras-eksklusive-avtaler-oedelegger-konkurransen>
- Josephs, J. (2020, 14. august). *Just Eat to stop using gig economy workers*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-53780299>
- JungleWorks. (2021). *Enterprise Delivery Management System*. Tookan. <https://jungleworks.com/tookan/>
- Just Eat. (2021). *Food delivery in Norway - Order food online*. JUST EAT. <https://www.just-eat.no/>
- Just Eat. (2021). *Just Eat søker deltidssjåfører til Bergen med egen bil*. FINN.no. <https://www.finn.no/job/parttime/ad.html?finnkode=218150189>
- Leon, L. F. (2021, April 30). *The Labor Battle for the Right to Pee*. The New Republic. <https://newrepublic.com/article/162266/door-dash-uber-eats-delivery-workers-bathrooms-employee-status>
- Lewis, L. (2020). Processmaker.com. <https://www.processmaker.com/blog/bpmn-diagram-and-symbols/>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2015, 18. juni). *Choosing a Future in the Platform Economy: The Implications and Consequences of Digital Platforms*. University of California, Berkeley. <https://brie.berkeley.edu/sites/default/files/platformeconomy2distributejune21.pdf>
- Mathisen, E. (2018, Mai 5). *Ikke alt er like rosentrosa i Foodora*. Sykkelekspressen. <http://www.sykkelekspressen.no/lederartikler/1038-et-liv-i-foodora>
- Microsoft. (2021). *API Management - Manage APIs*. Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/en-us/services/api-management/>
- Microsoft. (2021). *Azure Cognitive Search - Cloud Search Service*. Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/en-us/services/search/>
- Microsoft. (2021). *Azure Communication Services - Telephony - CPaaS*. Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/en-us/services/communication-services/>
- Microsoft. (2021). *Azure Maps - Geospatial Services APIs*. Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/en-us/services/azure-maps/>

- Microsoft. (2021). *Azure Synapse Analytics*. Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/en-us/services/synapse-analytics/>
- Microsoft. (2021). *Cloud Computing Services*. Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/en-us/>
- Microsoft. (2021). *Content Delivery Network (CDN)*. Microsoft Azure. <https://azure.microsoft.com/en-us/services/cdn/>
- Misund, G. (2012, 13. juni). *Datastrukturer*. Høgskolen i Østfold. <http://www.ia.hiof.no/~gunnarmi/algdat12/algdat/pages/emner/datastrukturer/>
- Monk, A., & Howard, S. (1998). *The Rich Picture: A Tool for Reasoning About Work Context*. Methods & tools., s. 1-2.
- Mrs. Dash Foodservice. (2017, 5. september). *4 foodservice trends driven by millennials*. Restaurant Business Magazine. <https://www.restaurantbusinessonline.com/consumer-trends/4-foodservice-trends-driven-millennials>
- Nav. (2021). *Begrep Prosessmodell*. Nav. <https://data.nav.no/begrep/BEGREP-1087>
- Nets. (2021, 28. mai). *Payment solutions for an easier tomorrow*. Nets A/S. <https://www.nets.eu>
- Neutze, R. D. (2019, 3. mars). *Foodora Partner Solutions*. Rabia Dilara Neutze. <https://web.archive.org/web/20190303034052/https://www.rabiadilara.co/foodora-partner-solutions-main>
- Neutze, R. D. (2019, 3. mars). *Foodora Redesign*. Rabia Dilara Neutze. <https://web.archive.org/web/20190303001459/https://www.rabiadilara.co/foodora-responsive-web-redesign>
- OnTime 360. (2021, 26. mai). *Courier Software & Delivery Dispatch*. OnTime 360. <https://ontime360.com>
- Platform Thinking Labs. (2021, 29. mai). *The economics of food delivery platforms*. Platform Thinking Labs. <https://platformthinkinglabs.com/materials/the-economics-of-food-delivery-platforms/>
- Ranosa, R. (2020, 27. august). *Foodora Canada reaches \$3.46M settlement with riders*. HRD Canada. <https://www.hcamag.com/ca/news/general/foodora-canada-reaches-3.46m-settlement-with-riders/231865>

- Resendes, S. (2020, 23. september). *The Average Restaurant Profit Margin and How to Increase Yours*. Upserve. <https://upserve.com/restaurant-insider/profit-margins/>
- Scanlon, M. G. (2020, 22. september). *Scanlon, Jayapal, Schakowsky Lead Inquiry Into Unfair, Deceptive Digital Food Delivery Practices Hurting Small Restaurants And Consumers*. Medium. <https://repmgs.medium.com/scanlon-jayapal-schakowsky-lead-inquiry-into-unfair-deceptive-digital-food-delivery-practices-3a0e625af1c5>
- Schmidt, A., & Junker, S. (2020, 3. juni). *Woltbude på arbejde: "Der er ikke noget partnerskab i, at de bestemmer det hele"*. Fagbladet 3F. <https://fagbladet3f.dk/artikel/der-er-ikke-noget-partnerskab-i-de-bestemmer-det-hele>
- Seward, Z. M. (2014, 1. mars). *GrubHub and Seamless take a 13.5% cut of their average delivery order*. Quartz. <https://qz.com/182961/grubhub-and-seamless-take-a-13-5-cut-of-their-average-delivery-order/>
- Shipday. (2021, 26. mai). *Easy Dispatch and Delivery Tracking Software*. Shipday. <https://www.shipday.com>
- Singla, S. (2016, 2. februar). *GrubHub Business Model and Revenue Model Explained*. Jungleworks. <https://jungleworks.com/how-grubhub-works-business-model-grubhub-revenue-insights/>
- Skatteetaten. (2021, 28. mai). *Avskrivningssatser*. Skatteetaten. <https://www.skatteetaten.no/satser/avskrivningssatser/>
- Solstad, R. E. (2019, 27. september). *Foodora-streiken er over: Sykkelbudene får både lønnsøkning og kompensasjon for klær og utstyr*. FriFagbevegelse. <https://frifagbevegelse.no/tariff/foodorastreiken-er-over-sykkelbudene-far-bade-lonnsokning-og-kompensasjon-for-klar-og-utstyr-6.158.652128.a87572b655>
- Steingoltz, M., & Picciola, M. (2019, 20. februar). *Meals on Wheels: The Digital Ordering and Delivery Restaurant Revolution*. L.E.K. Consulting. <https://www.lek.com/insights/ei/digital-restaurant-delivery>
- Stripe. (2021). *Online payment processing for internet businesses*. Stripe. <https://stripe.com/en-no>
- Uni Micro. (2021). *Hjem*. Uni Micro. <https://www.unimicro.no>

Visma. (2021). *ERP-system for større bedrifter*. Visma.net ERP.

<https://www.visma.no/erp/>

Vivek, W. (2016). *How DoorDash Works / Business Model & Revenue Sources*

Explained. Jungleworks. <https://jungleworks.com/door-dash-business-model-how-door-dash-works-earns-revenue/>

Wolt. (2021, 26. mai). *Discover and get great food*. Wolt. <https://wolt.com>

Zippykind. (2021, 26. mai). *Delivery Software for Managing Your Local Deliveries*.

Zippykind. <https://zippykind.com>

Vedlegg 1 – mail til Foodora



“Hei,

Vi går tredje året på økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Bergen, og skal nå skrive bacheloroppgave. Vi skal skrive bacheloroppgave om forretningsutvikling og digitalisering, og har da valgt å belyse restaurantnæringen, og leveringstjenestene som er i vekst nå. Vi håper derfor at vi kan stille dere noen spørsmål vedrørende deres samarbeid med flere restauranter.

Per dags dato er Wolt forholdsvis nyoppstartet i Bergen, har dere lagt en konkurransestrategi for å ikke miste for stor markedsandel?

Hvilken verdi gir dere til restaurantene ved at de benytter seg av deres tjenester?

Har dere noen planer om å endre på ordreavgiften etter hvert som dere utvider?

Hvordan tenker dere bransjen kommer til å utvikle seg videre?

Håper dere vil ta dere tid på å besvare disse spørsmålene.

På forhånd, tusen takk :)

Mvh

Ingrid Holmefjord”

Vedlegg 2 - intervjuguide spørreundersøkelse Bergen

1. Hvordan har Foodora påvirket deres inntjening?

Økt Redusert Uendret Ønsker ikke å svare

2. Hvordan har Foodora påvirket deres marginer?

Økt Redusert Uendret Ønsker ikke å svare

3. Mener dere andelen Foodora tar for hvert salg er rettferdig?

Ja Nei Ønsker ikke å svare

4. Har dere egne leveringsbud?

Ja Nei Ønsker ikke å svare

5. Hvis nei, hvorfor har dere ikke egne leveringsbud?

6. Hvis det fantes et alternativ til Foodora som kunne tilby alt Foodora har, men som kun tok 1,9% i avgift per ordre, men som ville krevd egne leveringsbud, ville dere benyttet dere av denne løsningen?

Ja Nei Ønsker ikke å svare

7. Hvorfor ville dere byttet/hvorfor ville dere ikke byttet?

8. Dersom dere har opplevd problemer med Foodora; hva har dere opplevd?

- Forsinket henting av mat
- Nedetid av plattformen

- Problemer med kundeservice
- Generell problemer med leveringsbud
- Misfornøyde kunder
- Vi har ikke opplevd problemer
- Annet

9. Føler du din bedrift får god support (kundestøtte) fra Foodora?

- Ja Nei Av og til Ønsker ikke å svare

10. Hva liker dere best ved å benytte tjenestene til Foodora?

Vedlegg 3 – intervjuguide spørreundersøkelse Oslo

1. Hvordan har Foodora påvirket deres marginer?

- Økt Redusert Uendret Ønsker ikke å svare

2. Mener dere andelen Foodora tar for hvert salg er rettferdig?

- Ja Nei Ønsker ikke å svare

3. Har dere egne leveringsbud?

- Ja Nei Ønsker ikke å svare

4. Hvis det fantes et alternativ til Foodora som kunne tilby alt Foodora har, tok 2,9% i avgift per ordre, men som ville krevd et eget leveringsbud, ville dere benyttet denne løsningen?

- Ja Nei Ønsker ikke å svare

5. Omtrent hvor mange takeaway-ordre får dere daglig (ukesgjennomsnitt)?

- 0 – 5
 5 – 10
 10 – 20
 20 – 30
 30 – 40
 Mer enn 40
 Ønsker ikke å svare

6. Er dere fornøyd med Foodoras ordresystem / ordreapp?

- Ja Nei Ønsker ikke å svare

7. Hvis nei, hvorfor ikke?

8. Føler du din bedrift får god support (kundestøtte) fra Foodora?

- Ja Nei Av og til Ønsker ikke å svare






9. Hvis du kunne endret noe ved Foodora, hva ville det vært?



10. Har du noen andre kommentarer du vil legge til?


Vedlegg 4 – intervjuguide dybdeintervju

1. Did you complete the survey?
2. Why did you start using Foodora?
3. What's the commission rate for pickup-orders?
4. What made you decide to publicly criticize Foodora?
5. How are Foodora transactions accounted?
6. Did you get any problems with Foodora following your interview with Avisa Oslo?
7. Do you use Just Eat?
 - a. Hvis ja: Do they provide their own riders?
8. The purpose of our thesis is to determine whether it's possible to build a platform that can offer a similar technical solution like Foodora, with a different business model that allows for much smaller commissions per order. The platform, which we've called "Fudi", builds on the premise that restaurants manage their own delivery, while we manage the technical and logistical aspects, as in offering the apps needed to manage deliveries, plan routes, change your listing, etc. Fudi would still provide a central marketplace similar to Foodoras, where restaurants get increased exposure. Restaurants hiring their own delivery guy involves bigger costs, which is why the platform would also let restaurants "lend" their delivery staff to other restaurants when it suits them, like when traffic is low. It could either be for a couple orders, or for an entire day/week. The lending restaurant decides how much they want to charge hourly for lending the delivery staff, and the borrowing restaurant pays this sum through Fudi. Do you have any thoughts about this idea?

Vedlegg 5 – bekreftelse fra StartupLab



Flytt til...




Kjetil Holmejord
Re: Bekreftelse
Til: Ingrid Holmejord

25. mai 2021 kl. 16:51

Yes - kan bekrefte at dette stemmer :)

Best regards,
Kjetil Holmejord
+47 47396343 | kjetilholmejord.com | @kjetil
[Se mer fra Ingrid Holmejord](#)



Ingrid Holmejord
Bekreftelse
Til: Kjetil Holmejord

25. mai 2021 kl. 15:33

Heisann,

Etter vårt møte har vi konkludert med følgende i vår oppgave:

På møtet med StartupLab la vi frem ideen slik vi har tenkt å gå frem, samt de hovedpunktene blant både spørreundersøkelsen som vekket vår interesse. Vi argumenterte også for det økonomiske aspektet bak vår idé, og fremla enkelte kalkyler som viser våre beregninger om hvor mye restaurantene vil spare ved å velge oss som plattform.

Tilbakemeldingene vi fikk var delvis splittet. Holmejord vektla at dersom StartupLab skulle investert i en slik idé burde vi hatt mer informasjon om hvorvidt forbrukeren ville vært interessert i å benytte seg av løsningen. Argumentet er da at dersom vi ikke har kunder til plattformen - så ønsker ikke restaurantene å velge oss, og dette kan fort bli en negativ spiral. Vi må også få et realistisk overblikk over hvor stor andel av markedet vi kan klare å kapte. Ettersom det ikke vil være lønnsomt for de små restaurantene å velge oss, må vi sikte oss mer inn på de litt større. De aller største (eksempelvis Peppes pizza, pizzabakeren m.m) har per dags dato egne leveringsjenester, og det vil derfor være urealistisk at de ønsker å investere i vår løsning. Problemstillingen vi støter på blir derfor om det er nok mellomstore restauranter som vil velge oss - fremfor Foodora, Wolt eller JustEat. Dette er problemstillinger som vi har tatt for oss som mulige fallgruver under "pain points"

Vi fikk ellers tilbakemeldinger på at ideen er god, og at det er tydelige tegn på at restaurantene ønsker flere løsninger som kan konkurrere mot Foodora, etter svar på spørreundersøkelsen. Det kan derfor konkluderes med at dersom vi kan konkludere positivt med de spørsmålene vi ble stilt - de såkalte "pain pointsene", så vil dette være en idé som StartupLab potensielt kunne vurdert å investere i.

Kan du bekrefte dette?

Vedlegg 6 – bekreftelse fra restauranteier



ben@bffoslo.no
Re: Excerpt confirmation
To: Matias Tonning <ryggtonning@gmail.com>

30 May 2021 at 17:07

yes its fine ,

kind regards

ben

On 30 May 2021 at 10:09:52 +02:00, Matias Tonning <ryggtonning@gmail.com> wrote:

[See More from Matias Tonning](#)

Found in All Mail Mailbox



Matias Tonning <ryggtonning@gmail.com>
Excerpt confirmation
To: ben@bffoslo.no

30 May 2021 at 10:09

Hey Ben,

Thank you again for the interview! Your insight has been very valuable to our thesis, and I've included an excerpt below regarding what we talked about. If you have any comments or suggestions, or would simply like something omitted, let me know and I'll get it done ASAP and get back to you 😊

8.2 Dybdeintervju med Ben Mottram fra BFF Oslo

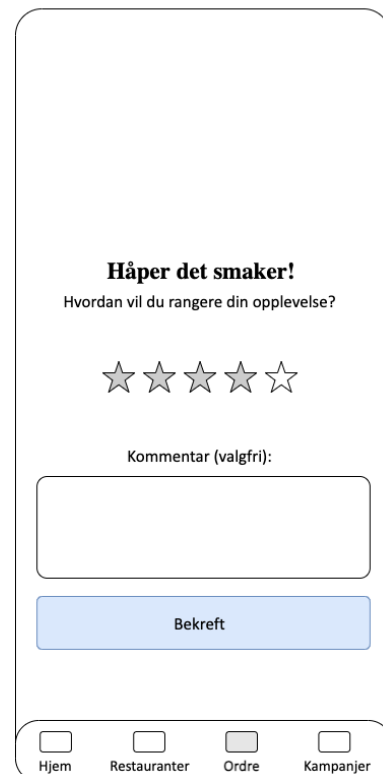
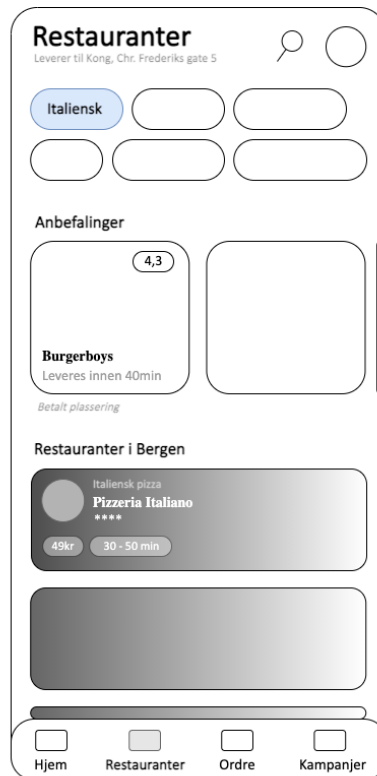
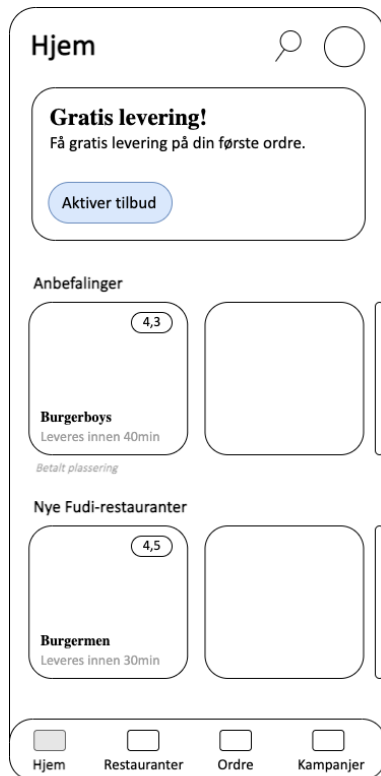
Artikkelen i Avisa Oslo (Fosse, 2021) syntes vi var særlig interessant, og vi kontaktet derfor Ben Mottram i håp om å få til et dybdeintervju. Mottram takket ja, og gjennom intervjuet ga han oss mye god informasjon og tilbakemeldinger om Fudi.

Mottram var skeptisk til leveringstjenester og hvordan de ville håndtere maten, men begynte å benytte de i løpet av pandemien når kundeetterspørselen ble større. Han har hatt varierende opplevelser avhengig av plattform, men Foodora kommer verst ut. I motsetning til Wolt og Just Eat har de ikke like godt samarbeid med restaurantene, og foretrekker å kjøre sitt eget løp. Når problemer oppstår har Foodora en tendens til å fortelle kunden en ting, og restauranten noe annet. Dette resulterer ofte i at kunden skylder på restauranten for problemer som stammer fra selve leveringen, noe restauranten følgelig ikke har kontroll over. Mottram er mye mer fornøyd med Wolt og Just Eat, som han føler er bedre enn Foodora på alle måter. Foodoras fordel ligger ene og alene i det faktum at de er markedsdominante.


Mottram er likevel fornøyd med den økte inntjeningen BFF Oslo har oppnådd som følge av partnerskapet med Foodora. Selv om Foodoras behandling av restauranten har vært for dårlig, har de bidratt til at restauranten har fått økt eksponering. Foodora var ikke særdeles glade for at Mottram kritiserte de i avisen, men de forstod hvorfor han gjorde det og lovet forbedringer. Det anses som kontraktbrudd for restauranter å offentliggjøre forholdet de har til Foodora, og mange restauranteiere hadde etter intervjuet kontaktet Mottram og uttrykt at de syntes det var bra at han offentliggjorde problemene med Foodora i avisen, selv om det ikke er noe de selv ville satt navnet sitt på.


Mottram likte ideen bak Fudi, og han ville vært interessert i å benytte en tjeneste som beskrevet i oppgaven. Han likte også utvidelsen av ideen som går ut på deling av leveringsbud. Ideen har vi ikke utdypet om i oppgaven så langt, men den blir nærmere beskrevet i kapittel 8.4.2.1. Mottram gikk avsluttende innom noen fallgruver og mulige smertepunkt som kan oppstå ved en slik løsning, disse utdyper vi også om i kapittel 8.4.2.2.


Vedlegg 7 – Wireframe Kunden





Vedlegg 8 – Wireframe Restauranten


 Oversikt

 Ordre

 Leveranser

 Bud

 Min Restaurant

 Support

Ordre

Åpen for ordre ▼

Leveranser

Åpen for leveranser ▼

Matias Tonning 419kr

27.05.2021 - 17:20

1x Pizza Margherita
8x Breadsticks
2x Coca Cola ...

Status: Maten Forberedes ▼

Ingrid Holmefjord 249kr

27.05.2021 - 16:20

Navn Navnesen 249kr

27.05.2021 - 16:20

Navn Navnesen 249kr

27.05.2021 - 16:20

Navn Navnesen 249kr

27.05.2021 - 16:20

Navn Navnesen 249kr

27.05.2021 - 16:20

Navn Navnesen 249kr

27.05.2021 - 16:20

Burgerboys 65kr

27.05.2021 - 17:20

Må hentes innen **17:44**.
Budet bør dra **17:40** og er tilbake ca. **18:01**.

Send Bud
Avslå

Burgerboys 65kr

27.05.2021 - 16:20

Burgerboys 65kr

27.05.2021 - 16:20

Burgerboys 65kr

27.05.2021 - 16:20

Burgerboys 65kr


27.05.2021 - 16:20


Burgerboys 65kr


27.05.2021 - 16:20


Burgerboys 65kr


27.05.2021 - 16:20


 Oversikt

 Ordre

 Leveranser

 Bud

 Min Restaurant

 Support

Matias Tonning

Bestilte 27.05.2021 - 17:20
Leveres til Kong. Chr. Frederiks gate 5 (8 min)

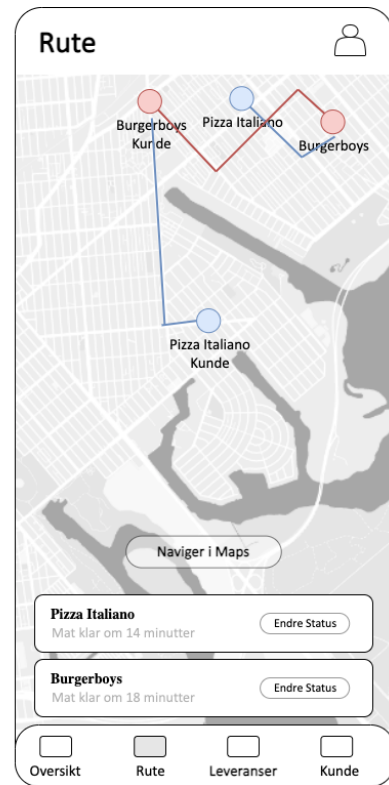
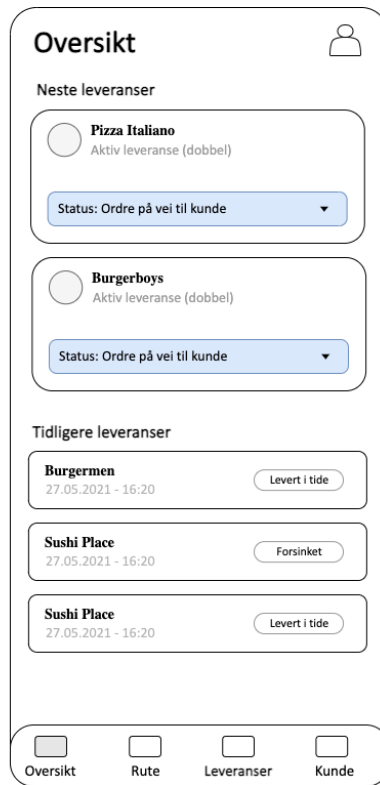
1x Pizza Margherita	Ordrepris: 370 kr
8x Breadsticks	Leveringsavgift: 49 kr
2x Coca Cola	
2x Pommes Fries	Sum: 419kr

Kommentar:
Ringeklokken er ødelagt, budet kan ringe meg på tlf ved ankomst

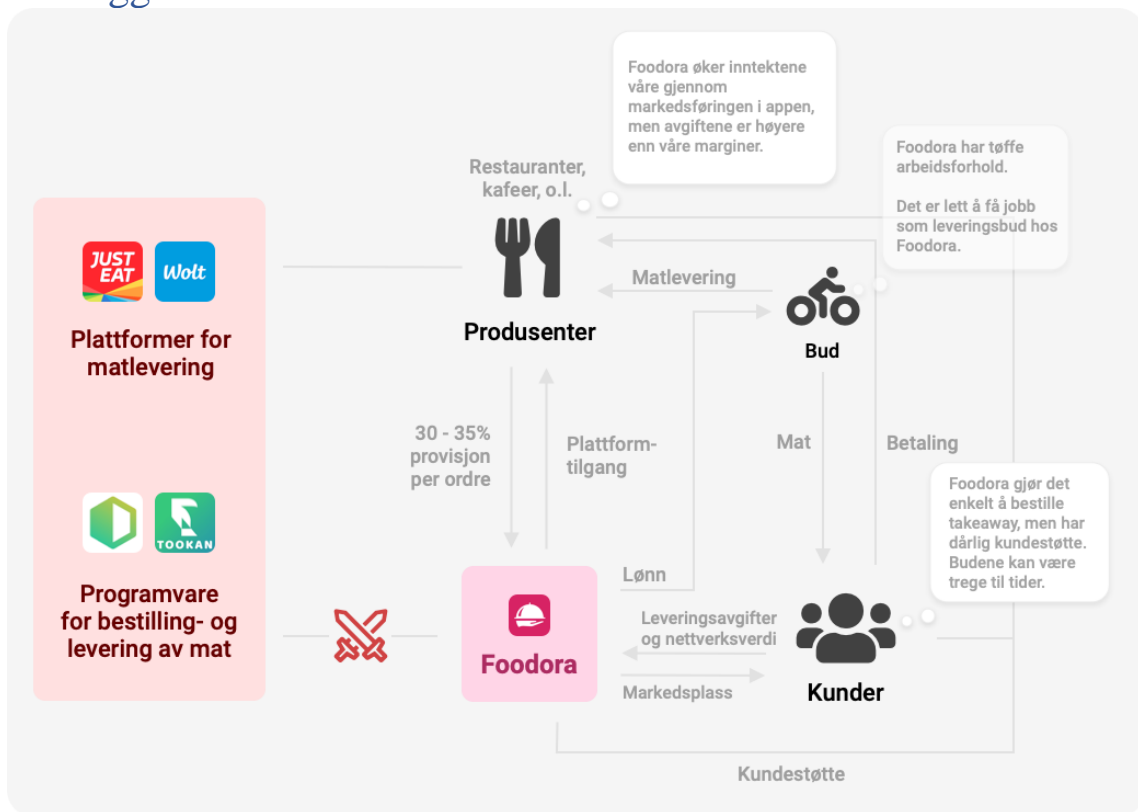
Status: Maten Forberedes ▼
Kanseller

60

Vedlegg 9 – Wireframe Budet



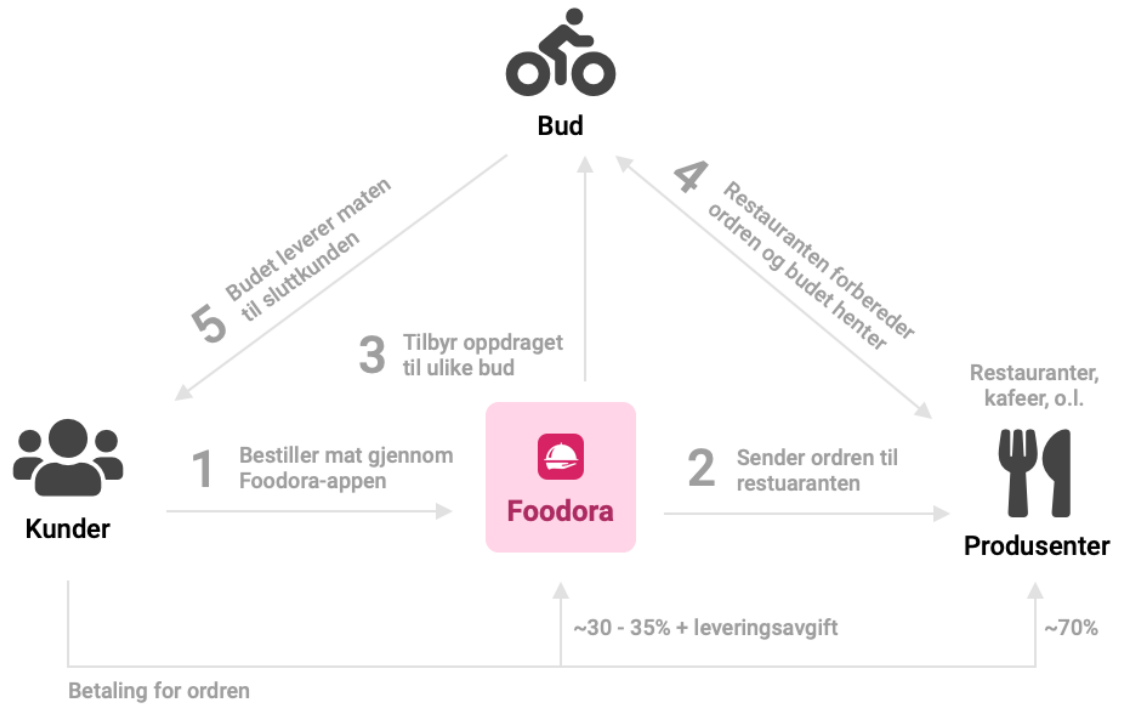
Vedlegg 10 – Rikt bilde Foodora



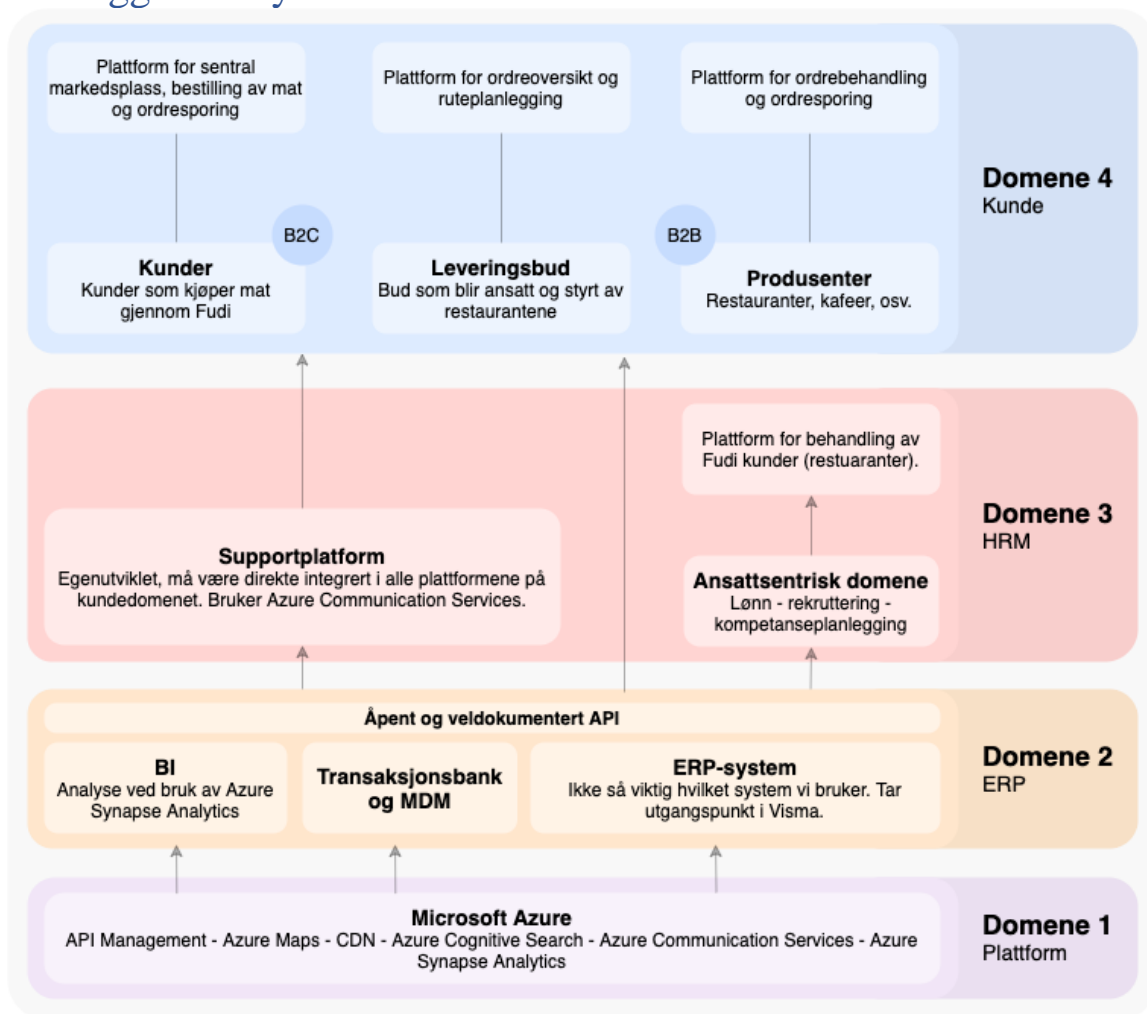
Vedlegg 11 – Rikt bilde Fudi



Vedlegg 12 – Foodoratriangelet



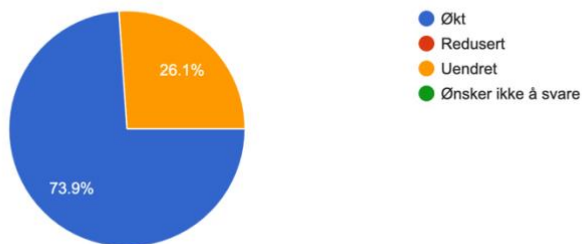
Vedlegg 13 – Systemarkitektur



Vedlegg 14 – data fra spørreundersøkelse, Bergen

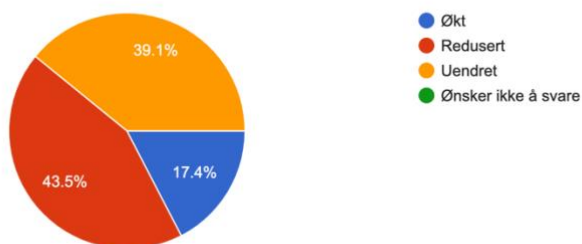
Hvordan har Foodora påvirket deres inntjening?

23 responses



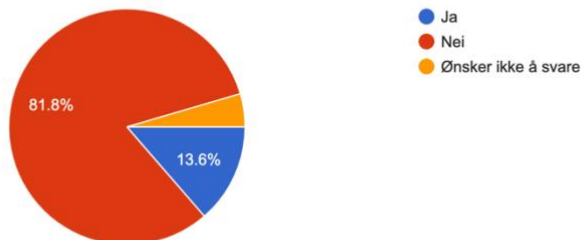
Hvordan har Foodora påvirket deres marginer?

23 responses



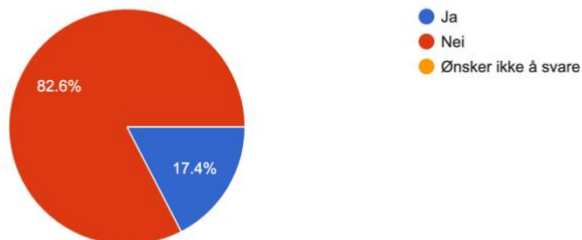
Mener dere andelen Foodora tar for hvert salg er rettferdig?

22 responses



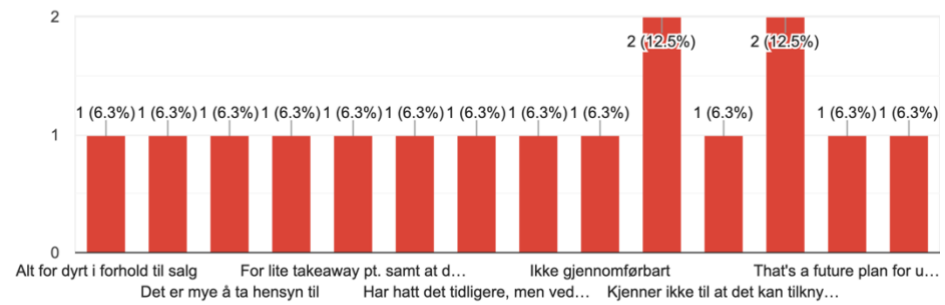
Har dere egne leveringsbud?

23 responses



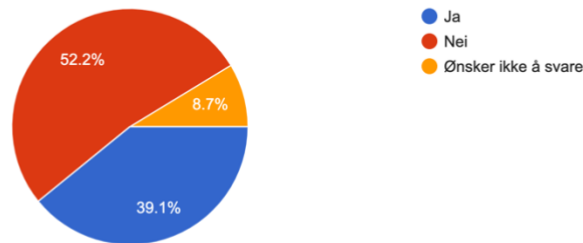
Hvis nei, hvorfor har dere ikke egne leveringsbud?

16 responses



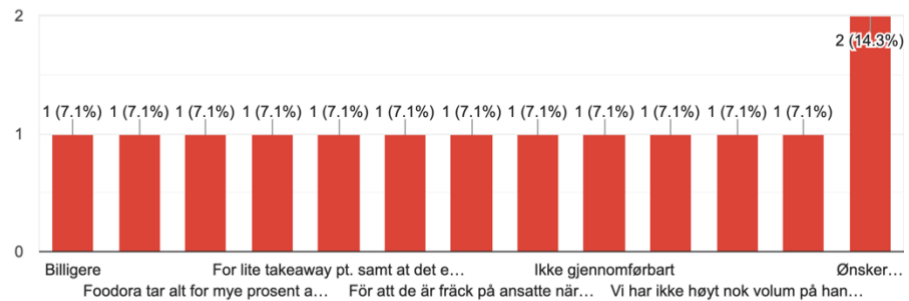
Hvis det fantes et alternativ til Foodora som kunne tilby alt Foodora har, som kun tok 1,9% i avgift per ordre, men som ville krevd egne leveringsbud, ville dere byttet til denne løsningen?

23 responses



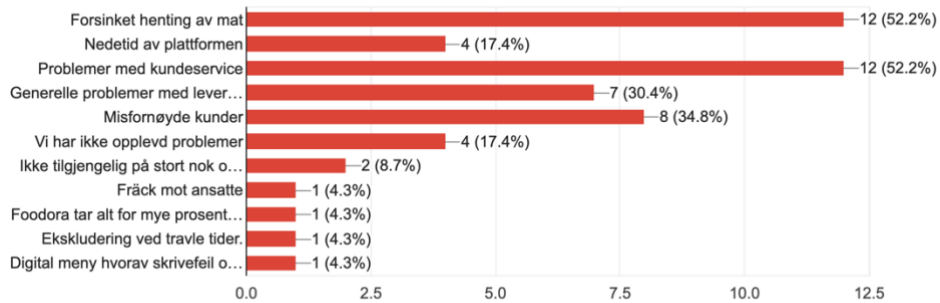
Hvorfor ville dere byttet/hvorfor ville dere ikke byttet?

14 responses



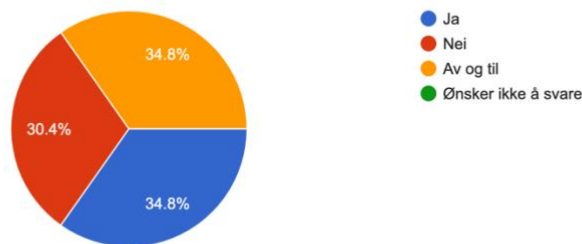
Dersom dere har opplevd problemer med Foodora; hva har dere opplevd?

23 responses



Føler du din bedrift får god support (kundestøtte) fra Foodora?

23 responses



Hva liker dere best ved å benytte tjenestene til Foodora?

"Enkelt"

"Blinkende telefonnummer"

"The best advantage of the use of foodora is that they have the biggest part of the market compared to their competitors!"

"Att de är så stora."

"Tjener litt på det. Covid tvang oss til å bli med. Vil egentlig ikke. I normaltider har vi nok med in house gjester og trenger ikke et forstyrrende og forsinkende element"

"Leverer mat for oss"

"Absolutt igjenting"

"Tilgjengelig på en matkanal, det gir god markedsføring."

"Kun synligheten"

"Ingenting"

"gir oss mulighet til å utnytte ledig kapasitet på kjøkkenet til å få noen ekstra penger i kassa."

"Inge kommenter"

"Mye "in-one" system som gir oss masse frihet og som dekker noe lunde vertikale leveringsnødvendigheter angående matservering og takeaway."

"Mer salg"

"pålitelighet, god service og løsningsorientert til en viss grad"

"Muligheten for mersalg."

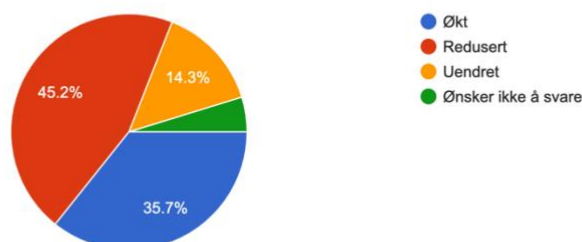
"Gir noe økt omsetning."

"at vi kan få ekstra salg i perioder der det er mindre å gjøre. slik situasjonen er pr. i dag har vi ikke annet valg en å benytte fordoora for å få ekstra omsetning. Alt vi normalt driver med er stengt ned."

Vedlegg 14 - data fra spørreundersøkelse, Oslo

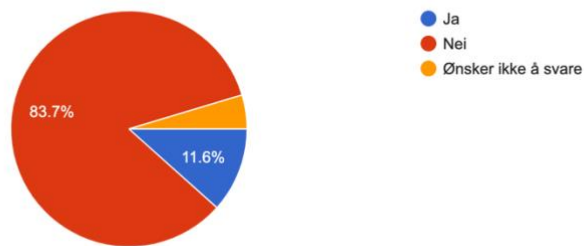
Hvordan har Foodora påvirket deres marginer?

42 responses



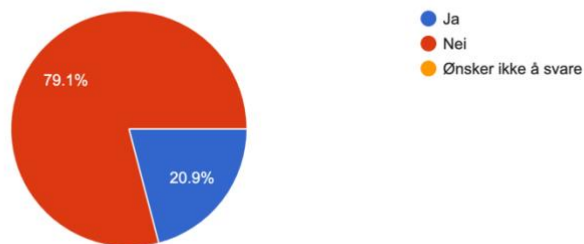
Mener dere andelen Foodora tar for hvert salg er rettferdig?

43 responses



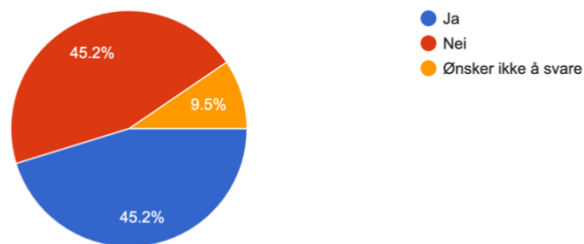
Har dere egne leveringsbud?

43 responses



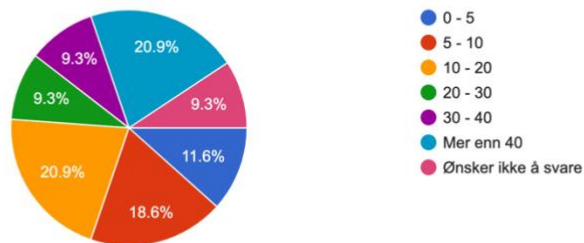
Hvis det fantes et alternativ til Foodora som kunne tilby alt Foodora har, tok 2,9% i avgift per ordre, men som ville krevd et eget leveringsbud, ville dere benyttet denne løsningen?

42 responses



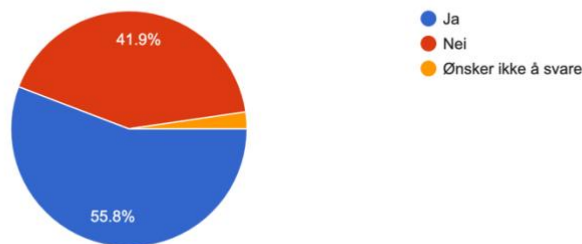
Omtrent hvor mange takeaway-ordre får dere daglig (ukesgjennomsnitt)?

43 responses



Er dere fornøyd med Foodoras ordresystem / ordreapp?

43 responses



Hvis nei, hvorfor ikke?

“Får ikke velge tilberedningstid slik som Wolt. Tar også unødig lang tid å få gjort endringer og lagt til nye retter i menyen siden alt må godkjennes av Foodora før det publiseres.”

“hadde vært bedre om vi kunne bestemme tiden for å forberede maten til en hver tid.”

“Det er organisert nok”

“Man kan ikke sette individuell produksjonstid når ordren kommer inn, og det hopper seg opp, skaper forsinkelser og uforneuede kunder.”

Hvis du kunne endret noe ved Foodora, hva ville det vært?

“Ansvarsforpliktelse. De skylder alt som går galt på oss som restaurant og tar ej ansvar gentemot bedrift/restaurant og ej heller kund”

“Lavere marginer og mer presise bud”

“Billigere”

“Mindre avgift”

“Förenkla kommunikationen mellan kundservice - gäst - resturang - bud. Är riktigt dåligt idag”

“Vi kan ikke velge hvor lang tid vi trenger på å forberede maten. Noen ganger er det umulig å bli ferdig på den tiden appen til Foodora regner med”

“Prosenten av salget burde vært redusert fra 35% til 25%. På den måten kunne man opprettholdt marginer som gikk fra helt ræva til helt ok.”

“At de blir mer likt wolt pluss rane oss mindre”

“De har ofte problemer med å hente mat i tide. Står ofte 1-2 timer og venter og det gjøres mye personlige feil av budene.”

“Mindre grådighet, mer satsing på support.”

“Kostnaden er altfor høy. Siden den er av bruttobeløpet (beløpet ink mva) Er den reelle prosenten høyere enn det de gir inntrykk av også (35% av brutto = 40,25% Av netto) Jeg håper på konkurrenter som presser ptisen nedover.”

“De må ha tettere oppfølging og hjelp til mindre bedrifter og ikke bare de store kjedene. De tar for stor andel av salget selv (samt leveringsprisen)”

“Marginer/ prosenter”

“Kommissjonen de tar”

“Vi liker ingenting med Foodora, men de har tilnærmet et slags monopol på levering, som dreper restaurantindustrien, men vi blir tvunget med på lasset fordi uten dem er man sjanseløse. De kommer med egne ghost kitchens og stjeler informasjon om salg fra restaurantene de jobber med. Få kloa i en kontrakt derfra, og se hvor sjukt det er”

“Redusere presnt, jeg har 32% Det skall vare 25%”

“Bedre kompensasjonsordninger til kunden ved feil/manglende levering fra Foodora”

“deres andel, som er i høyeste laget.”

“Partnerportalen er lite brukervennlig, begrenser mulighet til å gjøre kjappe oppdateringer selv og det tar ofte lang tid å få partnercare til å rette opp feil og mangler.

Brukergrensesnittet er bra, men funksjonaliteten og tilgangsstyring er for dårlig.”

“Prisene”

“percentage charge”

“At vi i større grad kan administrere leveringstiden på ordre når vi har mange store ordre på en gang”

“Lavere provisjon og flinkere til å finne oss - raskere levering så vi slipper klager”

“At sjåfører plukker maks 2 order.”

“Kundesupport, prosentandelen per ordre, problemer med syklistene som ofte tar med seg feil ordre.”

“Lære fra Wolt :)”

“Alt for høy kommisjon til at en tradisjonell restaurant kan leve med en andel som går til Foodora >10% av omsetning, og det er for mange langt større enn det allerede. De må rett og slett drifte billigere, ellers dør restaurantene.”

“Redusere kommisjonen”

Har du noen andre kommentarer du vil legge til?

“Vi har både Just-Eat og Wolt i tillegg til Foodora, i tillegg til at folk ringer direkte som de alltid har gjort. Vi er fornøyd med disse systemene, men synes de tar litt høye bidrag.”

“Ved oppstart av lignende tjenester på andre avdelinger eller kjeder i vår portefølje, ville vi gått videre med andre aktører enn Foodora. Wolt scorer bedre på partnerservice og leveringstid/ordretracking.”

I” think alternate to foodor cannot survive because of high labor cost”

“Nei. Håper KORONA ER SOON OVER :)”

“Økt konkurranse på 3-parts leveringstjenester er helt avgjørende.”

Vedlegg 15 – Kalkyler: Scenario 60mil

Restaurantens inntekter			Leveringsbil		
Restaurantens leveringsavgift	kr	49	Gjennomsnittlig drivstoffpris per liter	15	
Matleveranser per dag		19,8	Liter drivstoff brukt per km	0,065	
Årlige driftsinntekter	kr	60 000 000	Kilometer kjørt per levering	5	
			Bilens avskrivningssats	20%	
Restaurantens utgifter					
Antall leveringsbud		2			
Budets årlige lønnskostnader (alt inkludert)	kr	448 000			
Estimerte tapte inntekter fra en fullstendig overgang til Fudi		2%			
Leveringsbil	kr	100 000			
Fudi's ordrekommisjon		2,90%			
Levering og pickup (år 1)			Levering og pickup (resterende år)		
Inntekter ved å benytte eksisterende leveringstjenester			Inntekter ved å benytte eksisterende leveringstjenester		
Driftsinntekter før kommisjon	kr	60 000 000	Driftsinntekter før kommisjon	kr	60 000 000
Årlige kommisjon til leveringstjeneste	-kr	4 500 000	Årlige kommisjon til leveringstjeneste	-kr	4 500 000
Driftsinntekter etter kommisjon	kr	55 500 000	Driftsinntekter etter kommisjon	kr	55 500 000
Inntekter ved å benytte Fudi med bil			Inntekter ved å benytte Fudi med bil		
Driftsinntekter	kr	60 000 000	Driftsinntekter	kr	60 000 000
Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr	293 971	Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr	293 971
Totale driftsinntekter	kr	60 293 971	Totale driftsinntekter	kr	60 293 971
Bilkostnad delt over 5 år	-kr	40 000	Bilkostnad delt over 5 år	-kr	40 000
Drivstoffkostnader	-kr	58 494	Drivstoffkostnader	-kr	58 494
Leveringsbil avskrivninger	-kr	40 000	Leveringsbil avskrivninger	-kr	40 000
Tapte inntekter fra fullstendig bytte	-kr	1 200 000	Tapte inntekter fra fullstendig bytte	kr	-
Lønnskostnad for leveringsbud	-kr	896 000	Lønnskostnad for leveringsbud	-kr	896 000
Fudi's kommisjon	kr	-	Fudi's kommisjon	-kr	435 000
Totale ekstrakostnader	-kr	2 234 494	Totale ekstrakostnader	-kr	1 469 494
Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr	58 059 476	Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr	58 824 476
Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr	2 559 476	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr	3 324 476
Inntekter ved å benytte Fudi uten bil			Inntekter ved å benytte Fudi uten bil		
Driftsinntekter	kr	60 000 000	Driftsinntekter	kr	60 000 000
Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr	293 971	Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr	293 971
Totale driftsinntekter	kr	60 293 971	Totale driftsinntekter	kr	60 293 971
Lønnskostnad for leveringsbud	-kr	896 000	Lønnskostnad for leveringsbud	-kr	896 000
Tapte inntekter fra fullstendig bytte	-kr	1 200 000	Tapte inntekter fra fullstendig bytte	kr	-
Fudi's kommisjon	kr	-	Fudi's kommisjon	-kr	435 000
Totale ekstrakostnader	-kr	2 096 000	Totale ekstrakostnader	-kr	1 331 000
Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr	58 197 971	Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr	58 962 971
Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr	2 697 971	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr	3 462 971

Vedlegg 17 – Kalkyler: Scenario 20mil

Leveringstjeneste (Foodora)		Andre variabler	
Hvor stor andel av inntektene kommer fra takeaway	25%	Prosjekterte år	5
Kommisjon til leveringstjeneste per ordre	30%	Bytter fullstendig over til Fudi (1 = ja, 0 = nei)	1
Restaurantens inntekter		Leveringsbil	
Restaurantens leveringsavgift	kr 49	Gjennomsnittlig driftstoffpris per liter	15
Matleveranser per dag	19,8	Liter drivstoff brukt per km	0,065
Årlige driftsinntekter	kr 20 000 000	Kilometer kjørt per levering	5
		Bilens avskrivningssats	20%
Restaurantens utgifter			
Antall leveringsbud	1		
Budets årlige lønnskostnader (alt inkludert)	kr 418 000		
Estimerte tapte inntekter fra en fullstendig overgang til Fudi	2%		
Leveringsbil	kr 100 000		
Fudi's ordrekommisjon	2,90%		
Levering og pickup (år 1)		Levering og pickup (resterende år)	
Inntekter ved å benytte eksisterende leveringstjenester		Inntekter ved å benytte eksisterende leveringstjenester	
Driftsinntekter før kommisjon	kr 20 000 000	Driftsinntekter før kommisjon	kr 20 000 000
Årlige kommisjon til leveringstjeneste	kr 1 500 000	Årlige kommisjon til leveringstjeneste	kr 1 500 000
Driftsinntekter etter kommisjon	kr 18 500 000	Driftsinntekter etter kommisjon	kr 18 500 000
Inntekter ved å benytte Fudi med bil		Inntekter ved å benytte Fudi med bil	
Driftsinntekter	kr 20 000 000	Driftsinntekter	kr 20 000 000
Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971	Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971
Totale driftsinntekter	kr 20 293 971	Totale driftsinntekter	kr 20 293 971
Bilkostnad delt over 5 år	-kr 20 000	Bilkostnad delt over 5 år	-kr 20 000
Drivstoffkostnader	-kr 29 247	Drivstoffkostnader	-kr 29 247
Leveringsbil avskrivninger	-kr 20 000	Leveringsbil avskrivninger	-kr 20 000
Tapte inntekter fra fullstendig bytte	-kr 400 000	Tapte inntekter fra fullstendig bytte	kr -
Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000	Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000
Fudi's kommisjon	kr -	Fudi's kommisjon	-kr 145 000
Totale ekstrakostnader	-kr 917 247	Totale ekstrakostnader	-kr 662 247
Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 19 376 724	Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 19 631 724
Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 876 724	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 1 131 724
Inntekter ved å benytte Fudi uten bil		Inntekter ved å benytte Fudi uten bil	
Driftsinntekter	kr 20 000 000	Driftsinntekter	kr 20 000 000
Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971	Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971
Totale driftsinntekter	kr 20 293 971	Totale driftsinntekter	kr 20 293 971
Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000	Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000
Tapte inntekter fra fullstendig bytte	-kr 400 000	Tapte inntekter fra fullstendig bytte	kr -
Fudi's kommisjon	kr -	Fudi's kommisjon	-kr 145 000
Totale ekstrakostnader	-kr 848 000	Totale ekstrakostnader	-kr 593 000
Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 19 445 971	Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 19 700 971
Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 945 971	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 1 200 971

Vedlegg 18 – Kalkyler: Scenario 20mil

Leveringstjeneste (Foodora)		Andre variabler	
Hvor stor andel av inntektene kommer fra takeaway	25%	Prosjekterte år	5
Kommisjon til leveringstjeneste per ordre	30%	Bytter fullstendig over til Fudi (1 = ja, 0 = nei)	1
Restaurantens inntekter		Leveringsbil	
Restaurantens leveringsavgift	kr 49	Gjennomsnittlig driftstoffpris per liter	15
Matleveranser per dag	19,8	Liter drivstoff brukt per km	0,065
Årlige driftsinntekter	kr 10 000 000	Kilometer kjørt per levering	5
		Bilens avskrivningssats	20%
Restaurantens utgifter			
Antall leveringsbud	1		
Budets årlige lønnskostnader (alt inkludert)	kr 448 000		
Estimerte tapte inntekter fra en fullstendig overgang til Fudi	2%		
Leveringsbil	kr 100 000		
Fudi's ordrekommisjon	2,90%		
Levering og pickup (år 1)		Levering og pickup (resterende år)	
Inntekter ved å benytte eksisterende leveringstjenester		Inntekter ved å benytte eksisterende leveringstjenester	
Driftsinntekter før kommisjon	kr 10 000 000	Driftsinntekter før kommisjon	kr 10 000 000
Årlige kommisjon til leveringstjeneste	-kr 750 000	Årlige kommisjon til leveringstjeneste	-kr 750 000
Driftsinntekter etter kommisjon	kr 9 250 000	Driftsinntekter etter kommisjon	kr 9 250 000
Inntekter ved å benytte Fudi med bil		Inntekter ved å benytte Fudi med bil	
Driftsinntekter	kr 10 000 000	Driftsinntekter	kr 10 000 000
Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971	Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971
Totale driftsinntekter	kr 10 293 971	Totale driftsinntekter	kr 10 293 971
Bilkostnad delt over 5 år	-kr 20 000	Bilkostnad delt over 5 år	-kr 20 000
Drivstoffkostnader	-kr 29 247	Drivstoffkostnader	-kr 29 247
Leveringsbil avskrivninger	-kr 20 000	Leveringsbil avskrivninger	-kr 20 000
Tapte inntekter fra fullstendig bytte	-kr 200 000	Tapte inntekter fra fullstendig bytte	kr -
Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000	Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000
Fudi's kommisjon	kr -	Fudi's kommisjon	-kr 72 500
Totale ekstrakostnader	-kr 717 247	Totale ekstrakostnader	-kr 589 747
Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 9 576 724	Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 9 704 224
Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 326 724	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 454 224
Inntekter ved å benytte Fudi uten bil		Inntekter ved å benytte Fudi uten bil	
Driftsinntekter	kr 10 000 000	Driftsinntekter	kr 10 000 000
Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971	Inntekt fra leveringsavgifter (49kr per ordre)	kr 293 971
Totale driftsinntekter	kr 10 293 971	Totale driftsinntekter	kr 10 293 971
Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000	Lønnskostnad for leveringsbud	-kr 448 000
Tapte inntekter fra fullstendig bytte	-kr 200 000	Tapte inntekter fra fullstendig bytte	kr -
Fudi's kommisjon	kr -	Fudi's kommisjon	-kr 72 500
Totale ekstrakostnader	-kr 648 000	Totale ekstrakostnader	-kr 520 500
Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 9 645 971	Driftsinntekter etter ekstrakostnader	kr 9 773 471
Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 395 971	Inntektsøkning ved å bytte til Fudi	kr 523 471