



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Navn: Johannes Bergh, Pelle Pedersen

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 13.00

# Ghost kitchens i Norge

## **Forord:**

Først og fremst ønsker vi å takke vår talentfulle veileder Elisabeth Andvik som har vært svært hjelpsom gjennom hele bacheloroppgaven. Vi er takknemlige for de innholdsrike veiledningene hun har gitt oss, samt tiden hun har disponert selv utover egne arbeidstimer. Videre ønsker vi å takke alle intervjuobjektene som har bidratt under intervjuene, uten dem ville oppgaven aldri ført samme tyngde.

Arbeidet med bacheloroppgaven “Ghost kitchens i det norske markedet” har vært absolutt noe for seg selv. Ikke bare har oppgaven vært utfordrende på bakgrunn av forvirringen knyttet til fenomenets fleksible forretningsmodeller, men også på bakgrunn av vår grundige tilnærming til problemstillingen. Vi er på en annen side stolte over funnene vi har avdekket, konklusjonene vi har nådd, samt den totale arbeidsinnsatsen vi har ilagt vår bachelor. Prosessen har uten tvil vært lærerik, og vi gleder oss til å til å følge med på utviklingen av dette spennende fenomenet.

Avslutningsvis ønsker vi å takke Handelshøyskolen BI Bergen og alle våre forelesere for en ekstremt lærerik og spennende studietid. Vi har gjennom tre år på entreprenørskapslinjen tilegnet oss mye kunnskap og et stort nettverk. Vi er sikre på at kunnskapen vi har tilegnet oss, og opplevelsene vi har erfart, har gitt oss solide forutsetninger for fremtiden.

## **Sammendrag**

Bacheloroppgaven omhandler et dypdykk i det nye fenomenets ghost kitchens varierende forretningsmodeller. På bakgrunn av forretningsmodellens relative nyhet er det verken etablert anerkjente definisjoner knyttet til ghost kitchens samlebetegnelse eller de ulike versjonene som eksistere i dag. Imidlertid er det en ting som knytter ghost kitchen begrepet sammen, en forretningsmodell skreddersydd for "levering-av-mat-segmentet". Ghost kitchens har de siste årene ført en sterk fremvekst i land som USA, Storbritannia, India og Kina.

Forretningsmodellen baserer seg på økende trend knyttet til at konsumentens endrede matvaner, i retning av et økt konsum av hjemlevert mat. Denne trenden har ytterligere akselerert på bakgrunn av den pågående koronapandemien. I løpet av det siste året (2020) har fenomenet ankommet Norge.

Studiens problemstilling er som følger: *"Hvilke suksesskriterier og barrierer eksisterer for forretningsmodellen i det norske markedet?"*

For å belyse problemstillingen benyttes relevant litteratur knyttet til den tredje industrielle revolusjon og vertikal spesialisering, samt relevant teori knyttet til plattformbedrifter og forretningsmodeller. Studien fremviser to forskjellige kategorier av ghost kitchens, i et forsøk på kategorisere og definere forretningsmodellene nærmere. Bacheloroppgaven angriper problemstillingen ved å benytte seg av et utforskende forskningsdesign og anvender en kvalitativ metode. For å nærmere undersøke konseptet, er det blitt gjennomført semistrukturerte intervjuer bestående av et utvalg på fem bedrifter i den norske restaurantbransjen. Tre av disse er tradisjonelle restauranter, mens to av disse benytter seg av ghost kitchens konseptets forretningsmodell og befinner seg i oppstartsfasen. Datamaterialet ble analysert ved benyttelse av tematisk analyse og det ble utformet tematisk model. Denne benyttes til å presentere funnene gjennom en within-case og across-case analyse som senere legger grunnlaget for diskusjonen. I konklusjonen presenteres følgende funn knyttet til problemstillingen: Suksesskriterier for ghost kitchens i det norske markedet: (1) høy grad av datautnyttelse, (2) høyt fokus på markedsføring, (3) å velge sentrale lokasjoner, og (4) mat designet for levering.

Barrierer for ghost kitchens i det norske markedet: (1) at Norges lave befolkningstetthet vil kunne redusere det potensielle kundevolumet, og (2) markedsaggregatorenes høye tjenestekostnader.

## Innhold

1.0 Innledning .....	6
1.1 Bakgrunn .....	6
1.2 Formål: .....	6
1.3 Problemstilling .....	7
1.3.1 Undersøkelsesspørsmål .....	7
1.3.2 Disposisjon .....	7
2. Teori/litteratur .....	8
2.1 Den tredje industrielle revolusjonen, globalisering og vertikal spesialisering .....	8
2.2 Plattformbedrifter: .....	9
2.3 Forretningsmodell teori .....	11
2.3.1 Den operasjonelle dimensjonen: .....	11
2.3.2 Den dynamiske dimensjonen .....	13
2.4 Ghost kitchen teori: .....	14
2.4.1 Kategori 1 - Verdikjede .....	14
3. Markedssituasjon: .....	19
3.1 Ghost Kitchens globale utvikling .....	19
3.2 Restaurantindustriens påvirkning av covid-19 pandemien: .....	20
4. Metode: .....	22
4.1 Forskningsdesign .....	22
4.3 Utvalg .....	23
4.5 Utforming av intervjuguide: .....	24
4.6 Gjennomføring av semistrukturert intervju: .....	25
4.7 Etske betraktninger: .....	25
5.0 Analyse: .....	26
5.1 Analyseprosessen .....	27
5.2 Validitet og reliabilitet .....	28
5.3 Svakheter med metoden: .....	29
6.0 Resultat og funn .....	30
6.1.3 Los Tacos: .....	35
6.1.4 Døgnvill: .....	37
6.1.5 Fly Chicken: .....	39
6.2.2 utfordringer med ghost kitchens: .....	40
6.2.3 Koronas påvirkning: .....	41
7.0 Diskusjon .....	41
7.1 Fordeler med ghost kitchens forretningsmodell .....	41
7.2 utfordringer med ghost kitchens forretningsmodell: .....	43

7.3 Restaurantbransjen og korona .....	45
8.0 Konklusjon: .....	46
8.1 Suksesskriterier:.....	46
8.2 Barrierer:.....	47
9.0 Videre forskning:.....	48
Vedlegg: Vedlegg 1: Intervjuguide.....	55

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Som følge av innovasjonene og utviklingen som har funnet sted under den tredje industrielle revolusjon, har bedrifter verden over blitt nødt til å navigere og integrere seg i digitale markeder. En økt digitalisering og endringer i forbrukeratferd har ført til en trend knyttet til at flere og flere bestiller mat for hjemlevering i kontrast til å fysisk drar ut for å spise på restauranter.

Denne trenden har ytterligere blitt akselleret under den pågående Koronapandemien.

De siste årene har forretningsmodellen ghost kitchen ført en sterk fremvekst på global basis. Dette da spesielt i land som USA, Kina, India og Storbritannia (Beckett, 2020). Økt etterspørsel etter mat for hjemlevering er en trend som også ses i det norske markedet. Per dags dato er forretningsmodellen ghost kitchen lite utbredt i Norge. I lys av den økte trenden og forretningsmodellen sin prestasjon i utlandet, ser man nå flere norske aktører som ser på modellen som spennende, og vurderer å adoptere konseptet i Norge.

### 1.2 Formål:

Formålet med studien er først og fremst å utforske forretningsmodellen ghost kitchen sett i lys av det norske markedet. Fenomenet er relativt nytt og det eksisterer stor forvirring rundt de ulike forretningsmodellene som finnes i dagens marked. I tillegg er det gjennomført svært lite forskning på fenomenet og de tilhørende forretningsmodellene. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å benytte oss av et utforskende design i vår forskning på ghost kitchens. Ettersom vi ønsker å tilføre ny forskning på dette området ved å benytte oss av en kvalitativ metode, basert på intervjuer, for å samle kvalitative data. Ved å benytte en tematisk analyse, ønsker vi å peke på gjentagende temaer fra intervjuene, og benytte disse til å kommentere ulike fordeler og ulemper knyttet til forretningsmodellen, da spesielt i tilknytning det norske markedet. Hovedmålet er å oppnå en bredere innsikt og forståelse av ulike forutsetninger for at forretningsmodellen kan lykkes, og eventuelt hvilke barrierer som eksisterer i

Norge. Vi håper at våre funn vil kunne betraktes av potensielle aktører som undersøker forretningsmodellens potensiale, samt appellere til videre forskning på forretningsmodellen/fenomenet - ghost kitchen.

### 1.3 Problemstilling

Basert på bakgrunn og formål har vi utarbeidet følgende problemstilling for vår oppgave:

“Hvilke barrierer og suksesskriterier eksisterer for ghost kitchens i det norske markedet?”

#### 1.3.1 Undersøkelsesspørsmål

For å best mulig belyse problemstillingen, har vi utarbeidet følgende undersøkelsesspørsmål:

*Hvilke suksesskriterier er knyttet til forretningsmodellen “ghost kitchen”?*

*Hvilke utfordringer/barrierer er knyttet til forretningsmodellen “ghost kitchen”?*

*Hvilket inntrykk av forretningsmodellen har restaurantbransjen?*

*Hvilket forhold har restaurantbransjen til tjenester som for eksempel “Foodora”, “Just-eat”?*

*Hva kategoriserer ghost kitchens og hvordan er forretningsmodellen forskjellig fra tradisjonelle restauranter?*

*Hvordan kan forretningsmodellen påvirke tradisjonelle restauranter?*

*Hvordan har Koronapandemien påvirket restaurantbransjen?*

Undersøkelsesspørsmålene har lagt grunnlaget for utarbeidningen av intervjuguiden, valg av teori, den tematiske analysen, samt funnene og diskusjonen.

#### 1.3.2 Disposisjon

Oppgavens disposisjon er satt opp følgende:

I første del presenteres og redegjøres for relevant teori. I siste del av teorikapittelet har vi utformet modeller og beskrivelser av to forskjellige kategorier knyttet til ghost kitchens fleksible forretningsmodell. Etter teori presenter ghost kitchens utvikling de siste årene på global basis, i tillegg til innsikt i hvordan restaurantbransjen har blitt påvirket av den pågående pandemien. Vi anså dette



som nødvendig å dekke på bakgrunn av den store veksten til ghost kitchens samt Koronas påvirkning på industrien og tilknyttet til ghost kitchens fremvekst. Deretter presenteres henholdsvis metode, analyser, funn og drøfting, før vi avslutningsvis vil best mulig prøve å besvare vår problemstilling.

## 2. Teori/litteratur

### 2.1 Den tredje industrielle revolusjonen, globalisering og vertikal spesialisering

Akademikere er uenig om nøyaktig når den tredje industrielle revolusjon, også kalt den digitale revolusjonen, først begynte. Knut Sogner (Christensen et al., 2019) tidfester perioden til etter 1970-, andre som Josef Taalbi (2018) omtaler periodens begynnelse fra 1950, og frem til i dag. Paradigmeskiftets betydning for samfunnet er derimot lite diskutabelt med tanke på de globale endringene som har fulgt. Da industrien etter den andre industrielle revolusjon var preget av taylorisme, volumbasert produksjon og vertikal integrasjon - samt at informasjonen/kommunikasjon hovedsakelig foregikk gjennom medier som avis, telegraf og radio. Førte de radikale innovasjonene datamaskinen, internett, samt den forbedrede telekommunikasjonen under den digitale revolusjonen til store endringer verden over. De store teknologiske fremskrittene førte til at bedriftene ble i større grad automatisert, samt at kommunikasjon og transport land i mellom ble enklere, raskere og billigere (Ortiz-Ospina & Beltekain, 2018). Som resultat førte dette til en akselerert globalisering og økonomisk vekst (Allen, 2016). På bakgrunn av reduserte handelsbarrierer og økt internasjonalhandel møtte diverse bransjer en voksende konkurransesituasjonen og dro lærdom av internasjonale selskaper. Endringene førte blant annet til en fremvekst av vertikalt spesialiserte bedrifter både i Europa og USA (Christensen et al., 2019). Med andre ord begynte enkelte bedrifter å spesialisere seg innen en, eller noen få deler, av verdikjeden.

Giovanni Dosi (2013), nevner i sin bok "The Third Industrial Revolution in Global Business" hvordan vertikalt spesialiserte bedrifter som produserer og utvikler produkter til leverandører, har mulighet til å fungere mer produktivt. Dosi refererer blant annet til Arora et al. (2004) sine uttalelser om at dersom vertikal spesialisering er mulig i samspillet mellom organisasjoner - kan dette føre til mer innovasjon og aktiviteter for å utvikle innovasjonene, dette fordi innovasjonsforsøk kan bli gjennomført på bakgrunn av at ideer kan bli utprøvd

med lave faste kostnader (Arora et al., 2004). Det blir videre argumentert for at den økte produktiviteten og innovasjonsmulighetene kan virke forsterkende på selskapets konkurransefortrinn og dermed også bedriftens rolle i den vertikale distribusjonen av arbeid. I følge González og Holmes (2011) har utviklingen av bedrifter som vertikalt spesialiseres ført et skiftende fokus fra produkter til tjenester. Dette på bakgrunn av at økonomien har blitt mer serviceorientert. Naturligvis er ikke alle bedrifter vertikalt spesialiserte, og det er heller ikke en generell forutsetning for at en bedrift skal lykkes. Tesla har eksempelvis gjort stor suksess de siste 10 årene med sin vertikalt *integre*te forretningsmodell (Perkins & Murmann, 2018).

## 2.2 Plattformbedrifter:

Kunden møter og samhandler ikke lenger med bedriftene kun på de fysiske markedsarenaer, men i voksende grad på internett. Dette har ført til en fremvekst av plattformbedrifter. I boken “Platform Revolution” argumenterer Parker et al. (2016) for at plattformbedrifter er en ny form for forretningsmodell. Forfatterne beskriver forretningsmodellen ved at den benytter seg av teknologi for å koble bedrifter, mennesker og ressurser i et interaktivt økosystem som skaper og utveksler verdi. En annen sentralt karakteristikk knyttet til plattformene er at det oppstår en selvforsterkende nettverkseffekt. Desto flere kjøpere som benytter seg av plattformen, jo mer attraktivt vil det være for tilbyderne. Jo flere tilbydere på plattformen, desto bredere utvalg. Dette fører til at benyttelse av plattformen blir attraktivt både for kjøperen og tilbyderen. (Parker et al., 2016). I følge Parker et al. har fremveksten av plattformer allerede transformert et mangfold av industrier, og forfatterne spår at flere betydelige endringer er på vei. Eksempelvis har plattformbedriftene Uber og Airbnb sine forretningsmodeller endret hver av sine respektive bransjer, og tilført stor konkurranse for de tradisjonelle aktørene.

I artikkelen “The Power of Platforms” deler John Hagel (2015) plattformbedrifter inn i tre hovedkategorier: Aggregeringsplattformer, sosiale-plattformer og mobiliseringsplattformer. I vår oppgave har vi valgt å fokusere på aggregeringsplattformer. Hagel deler videre aggregeringsplattformene inn i tre underkategorier:

Markeds-aggregeringsplattformer, informasjons-aggregeringsplattformer og

konkurransplattformen (Hagel, 2015). For vår oppgave er det markeds-aggregeringsplattformene som er sentrale.

Hagel (2015) beskriver markeds-aggregeringsplattformer ved at de fokuserer på å muliggjøre effektiv kobling mellom kjøpere og selgere (Hagel, 2015). Denne formen for plattformbedrifter aggregerer ellers lite organiserte markeder, ved å knytte uavhengige bedrifter/selgere til kunden. Fra kundens perspektiv reduserer plattformene søkekostnader ved å gi tilgang til et bredt utvalg av tilbydere på en effektiv måte. Fra tilbyders perspektiv åpner plattformene for en ny salgsarena knyttet til et bredt utvalg av kunder. Som aggregeringsplattformer generelt, kjennetegnes forretningsmodellen i tillegg av å drive aktiviteter som administrasjon av transaksjoner, samt distribusjon (Hagel, 2015). Markeds-aggregeringsplattformer som er sentrale for vår oppgave er matleveringstjenestene; Wolt, Foodora og Just Eat (Wolt, u.å.; Foodora, u.å.; Just Eat, u.å.).

Hagel (2015) beskriver en konsekvens for bedrifter som velger å samarbeide med en plattform, dette da i forhold til kostnader. På bakgrunn av tilgang til økosystemet, administrasjonen og distribusjonen som plattformen tilbyr bedriften tar plattformen ofte en prosentvis andel av salget. På denne måten deles verdikapringen av kundens betaling mellom bedriften og plattformen. Eksempelvis tar Wolt, Foodora og Just Eat marginer av restaurantenes salg ved benyttelse av deres tjeneste. En annen risiko er hvordan plattformene gjør det lett for kundene å sammenligne ulike alternativer og velge andre tilbydere. Dette kan føre til høy konkurranse mellom bedriftene på plattformene, noe som igjen kan føre til at selskapenes marginer presses nedover (Hagel, 2015).

Digitale plattformer kan anses både som en trussel og en mulighet for bedrifter (Parker et al., 2016). Eksempelvis åpner deltagelse på en markedsaggregeringsplattform for muligheten til å møte kunder på en ny salgsarena. Men, dersom bedriften ikke deltar, vil plattformen fungere som en konkurrent og derfor en trussel. Det er verdt å merke seg at dersom bedriftens kundeforhold begynner å foretrekke å benytte seg av en plattform i sin søken etter produkter/tjenester, kan mange bedrifter etterhvert bli presset til å delta. Parker et al. (2016) forklarer hvordan plattformbedrifters forretningsmodell kan være utfordrende å konkurrere mot for tradisjonelle forretningsmodeller. Dette ettersom plattformene ofte er

veldig skalerbare og at de derfor fort kan kapre store markedsandeler på bakgrunn av at de skaper verdi gjennom ressurser de selv ikke eier (Parker et al., 2016). Graden av direkte konkurranse vil på en annen side variere for de ulike bransjene plattformbedriftene opererer i. Dette, ettersom konkurransen ofte betinges av om bransjens bedrifter har mulighet til å delta på plattformen eller ikke. Eksempelvis kan restauranter delta på Foodora, imens taxier ikke får delta på Uber sin plattform.

### 2.3 Forretningsmodell teori

Selv om forretningsmodell-begrepets definisjon har vært omstridt blant akademikere, er de fleste definisjoner i dag nærliggende David J. Teece (2010) sin definisjon (Foss & Saebi, 2017). Teece beskriver en forretningsmodell følgende som bedriftens “design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs” (Teece, 2010). Forretningsmodeller beskriver med andre ord bedrifters oppbygning og utforming av verdiskapning, levering av verdi til kunden og diverse fangstmekanismer for å hente verdi tilbake til selskapet. I følge Teece omhandler en sterk forretningsmodell et verdiforslag som er overbevisende for kunden, oppnår fordelaktige kostnads- og risiko strukturer og muliggjør betydelig verdifangst av virksomheten som generer og leverer produkter og tjeneste (Teece, 2010). Som tidligere nevnt har utviklingen av internett, medført bedre kommunikasjon, åpen handel og større grad av innovasjon. Teece (2010) påpeker også dette, og hvordan innovasjonen har ført til en endring av det tradisjonelle forholdet mellom bedrift og kunde (Teece, 2010). Det nye miljøet har økt viktigheten av og skapt nye innfallsvinkler for å kunden, hvordan man skape verdi ved å tilby nye produkter og tjenester. Med andre ord har bedrifter blitt nødt til å tilpasse forretningsmodellene sine etter samtidens forretnings økosystem.

I artikkelen “Business Models and Organisational Design” av Fjellstad og Snow (2017) beskriver forfatterne to sentrale dimensjoner knyttet til forretningsmodeller; den operasjonelle-, og den dynamiske dimensjonen.

#### 2.3.1 Den operasjonelle dimensjonen:

Fjellstad og Snow beskriver den operasjonelle dimensjonen av en forretningsmodell som hvordan et selskap skaper verdi for kunden og tilegner verdien ved å gjennomføre aktiviteter på en effektiv og rask måte (Fjellstad &

Snow, 2017). Den operasjonelle dimensjonen kan minne om Teece (2010) definisjon av forretningsmodeller, og omhandler hvordan ulike bedrifter gjør valg knyttet til hvilke produkter/tjenester de skal levere, hvem de skal levere til, hvilke markeder selskapet skal befinne seg i - samt hvordan bedriften skal produsere og levere produktet/tjenesten til kunden. Etter å ha gjort disse valgene organiserer bedriften seg slik at den kan koordinere aktivitetene, tilfredsstille kundene og opprettholde selskapet. (Fjellstad & Snow, 2017).

De fem elementene som inngår i en forretningsmodell er: kunden, verdiforslaget, produktet/tjenesten, verdiskapning-, og verdifangstmekanismer. Ved analysing av disse og samhandlingen mellom dem gis forskere mulighet til å beskrive og spesifisere forskjellige former for bedrifter - hvordan de skaper og kaprer verdi (Fjellstad & Snow, 2017). For å beskrive kjernen av ulike former for forretningsmodeller har Fjellstad og Snow utarbeidet tre ulike verdikonfigurasjoner: verdikjede, verdinettverk og verdiverksted.

Verdikjeder omformer råmaterialer/råvarer og komponenter til produkter. Kapasitetsutnyttelse, skreddersying av aktiviteter til ulike kundebehov, skala- og flyt i produksjonen er sentralt. Verdikjeder kategoriseres av å forme sekvensielle linker mellom bedriften, leverandører, partnere og kunden (Fjellstad & Snow, 2017). Produksjonsbedrifter faller inn under denne verdikonfigurasjonen.

Verdinettverk knytter kunder, bedrifter, ting og steder sammen. Disse formene for bedrifter utfører tjenester som muliggjør ulike former for bytte av verdi mellom ulike parter. Verdinettverkets kunder produserer delvis sin egen verdi, men også verdi for de andre partene i nettverket ved å gjøre seg selv tilgjengelig. Derfor påvirker verdinettverkets verdiforslag positivt av nettverkets størrelse og oppbygning (Fjellstad & Snow, 2017). Eksempelvis faller forretningsmodellen til plattformbedrifter inn under denne verdikonfigurasjonen.

Verdiverksteder finner løsninger på diverse kunders problemer. Bedrifter med denne formen for verdikonfigurasjon besitter stor kunnskap innen et felt, og danner gjensidige koblede og samarbeidende verdisystemer. Verdisystemene benytter seg ofte av partnerselskap eller andre nyttige aktører som er nødvendig for å utvikle tilfredsstillende og gode løsninger for kunden. Kunnskap og læring er derfor sentralt for verdiskapningen til verdiverksteder (Fjellstad & Snow, 2017). Eksempler på bedrifter som faller inn under denne verdikonfigurasjonen er konsulentselskaper og sykehus.

### 2.3.2 Den dynamiske dimensjonen

Den dynamiske dimensjonen omhandler hvordan en bedrift tilpasser elementene i forretningsmodellen over tid basert på endringer og disrupsjoner i miljøet selskapet opererer i (Fjellstad & Snow, 2017). Dette miljøet, eller som det også kan kalles - forretningsøkosystemet, endres naturligvis over tid. Nye konkurrenter, substitutter, makro- og/eller mikroforhold samt innovasjoner og forretningsmodeller kan føre til disrupsjoner og endre bedriftens konkurransesituasjon i forretningsøkosystemet. I slike situasjoner kan det være taktisk for selskapet å analysere forretningsmodellen opp mot det endrete miljøet. I følge Fjellstad & Snow (2017) er dette noe effektive organisasjoner konstant evaluerer. Den dynamiske dimensjonen omhandler i tillegg hvordan bedrifter oppdager muligheter, hvordan disse forfølges, samt hvem selskapet kan samarbeide med for å effektivt forfølge mulighetene (Fjellstad & Snow, 2017). Selskapene Procter & Gamble, Corning, og Tata er eksempler på bedrifter som har utviklet nye forretningsmodeller som komplimenterer selskapene på en bedre måte (Johnson et al., 2008). For å beskrive den dynamiske dimensjonen referer Fjellstad & Snow til Teece (1986) sin artikkel "Profiting-from-Innovation Framework" som forklarer hvordan bedrifter skaper verdi gjennom innovasjon av bedriftens eksisterende produkter og tjenester, lisensierer teknologi, eller en kombinasjon av begge.

I følge Teece (2010), dannes sjeldent den optimale forretningsmodellen dannes i bedriftens oppstartsfasen, men skapes over tid på bakgrunn av erfaring og begrunnede antakelser. Ved utvikling av en sterk forretningsmodell presiserer Teece viktigheten av å være dynamisk og fleksibel. Teece forklarer videre viktigheten for ledere i forhold til å kontinuerlig vurdere bedriftens forretningsmodell opp mot det nåværende forretningsøkosystemet, i tillegg til antagelser om hvordan markedet selskapet opererer i kan utvikle seg. De mest suksessfulle lederne utnytter organisatorisk- og teknologisk utvikling innad i bedriften og markedet ved hjelp av prøving og feiling slik at forretningsmodellen kan forbedres kontinuerlig (Teece, 2010).

## 2.4 Ghost kitchen teori:

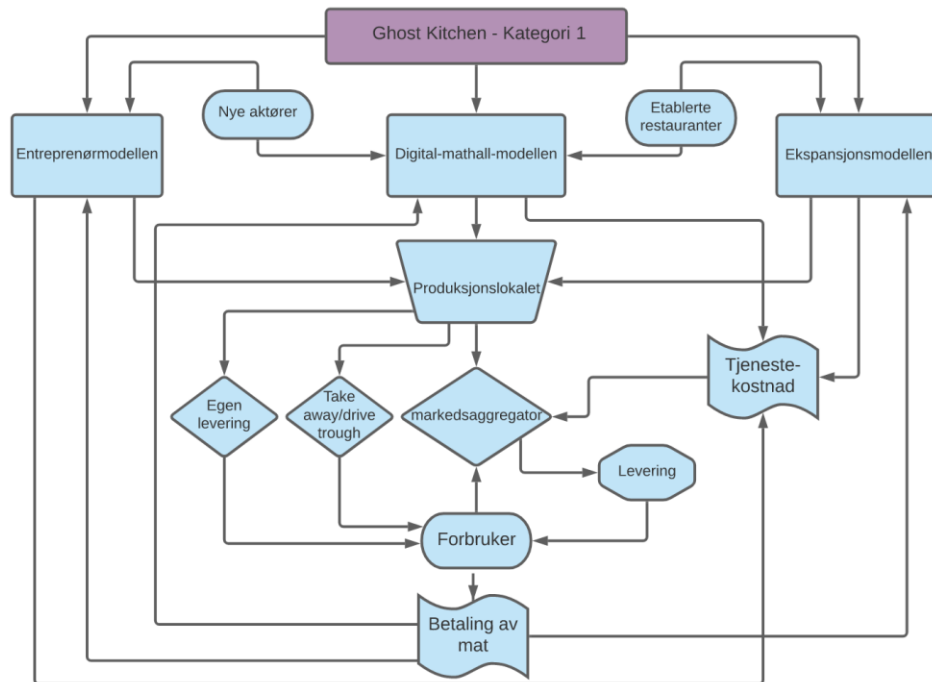
På bakgrunn av forretningsmodellens relative nyhet er det verken etablert anerkjente definisjoner knyttet til ghost kitchens samlebetegnelse, eller de varierende versjonene som eksisterer i markedet i dag. Det eksisterer derfor stor forvirring både knyttet til hva som kan kategoriseres som et ghost kitchen generelt, og hva som skiller de forskjellige variantene av forretningsmodellen. For å kunne benytte oss av teori knyttet til ulike varianter av ghost kitchens i diskusjonsdelen så vi det derfor som nødvendig å utvikle egne beskrivelser av fenomenet. Modellene bygger på den redegjort teorien knyttet til forretningsmodeller og plattformer, samt logisk antagelser og observerte bedrifter i markedet. I vår oppgave har vi valgt å benytte oss av ghost kitchen som et samlebegrep for forretningsmodellens ulike varianter. De forskjellige versjonene av ghost kitchens er blitt omtalt om hverandre som alt i fra “virtual kitchens”, “cloud kitchens” og “dark kitchens”, men har alle en fellesnevner. Nemlig at forretningsmodellen er spesialisert for “levering-av-mat-segmentet”.

Hovedsakelig det som skiller de diverse variantene er deres ulike innfallsvinkler for å levere restaurantmat til kunden - dette reflekteres i en varierende utforming av forretningsmodell og verdikonfigurasjon. I løpet av vår forskning på fenomenet har vi observert et betraktelig antall varierende former av forretningsmodeller som faller inn under ghost kitchen fenomenet. På bakgrunn av omfanget har vi derfor valgt å begrense oss til å beskrive de fire mest fremtredende og logiske formene for forretningsmodellen på global basis. Vi la merke til to forskjellige dominerende verdikonfigurasjoner som skiller forretningsmodellene fra hverandre, vi så det derfor som hensiktsmessige å dele ghost kitchens inn i to forskjellige kategorier.

### 2.4.1 Kategori 1 - Verdikjede

De tre forskjellige forretningsmodellene innad kategori 1 kategoriseres av å være bedrifter som benytter seg av produksjonslokaler utstyrt med kommersielle kjøkken for å lage mat egnet for levering til forbrukeren. Disse har dermed en verdikonfigurasjon som kan kategoriseres som en verdikjede. De forskjellige modellene differensieres fra hverandre grunnet i (1) om det er en ny selvstendig aktør, (2) en etablert restaurant, (3) eller om de er flere restauranter/nye aktører som danner produksjonslokalet. Som oftest benyttes en markedsaggregator for at maten skal bli tilgjengelig og levert til kunden. Dette har både positive, og

negative følger. Ved benyttelse av markedsaggregatoren får selskapet tilgang til plattform-fordeler, dette da i form av markedsføring og tilgang til en ny kundebase. Naturligvis følger deltagelsen på plattformen og levering av mat til kunden med en kostnad, dette som oftest i form av marginer av matsalget. Noen ghost kitchens velger også å levere mat til forbrukeren gjennom en takeaway- eller drive through løsning. Med dette fjernes tjeneste-kostnaden, men også plattform-fordelene. For å illustrere Kategori 1 ghost kitchen sin verdikjede har vi laget en simplifisert model:



(Figur 1: Ghost kitchen - Kategori 1)

#### 2.4.1.1 Entreprenør-modellen

Den minst kompliserte formen for ghost kitchens omhandler noe vi kaller “entreprenør-modellen”. Forretningsmodellen karakteriseres av å være en selvstendig og ny aktør i markedet som danner et eller flere kommersielle kjøkken for produksjon av matretter egnet for levering. Lokalet inneholder derfor verken en kasse til å ta i mot bestillinger eller sitteplasser. Ledelsen gjør deretter ett av tre valg (i noen tilfeller en kombinasjon) for å levere produktet til kunden: egen levering, take away/drive through, eller benyttelse av en markedsaggregator. Etersom lokalet ikke er egnet for at gjester skal oppholde seg i det, kuttes oppstartskostnader knyttet til innredning/oppussing - samt en ofte redusert husleiekostnad. I tillegg reduseres lønnskostnader knyttet til ansatte. I denne sammenheng reduserer risiko og kapitalbehov for etablering i kontrast med å



starte opp en tradisjonell restaurant. Det finnes på en annen side svakheter med entreprenør-modellen. Første og fremst, ettersom ghost kitchenet ikke er kjent i markedet fra før vil bedriften være nødt til å levere matretter som skiller seg betydelig fra konkurrentene (smak, pris, kreativitet), og/eller bruke betydelige ressurser på markedsføring for å bli oppdaget av kunden. Disse ulempene kan imidlertid reduseres dersom gründeren er kjent fra før og har mulighet til å markedsføre ghost kitchenet gjennom sine eksisterende plattformer. Et eksempel på en bedrift som benytter seg av en form for entreprenør-modellen er Obey Poke i Vancouver (Surrey, 2020).

#### *2.4.1.2 Ekspansjons-modellen*

En annen form for ghost kitchens omhandler det vi kaller for “ekspansjons-modellen”. Forretningsmodellen er på sett og vis relativt lik som entreprenør-modellen men skiller seg hovedsakelig ved at det er eksisterende restauranter, eller restaurantkjeder, som etablerer produksjonslokaler. Ekspansjons-modellen omhandler med andre ord en tilpasning av restaurantens forretningsmodell ved å inkorporere et eller flere ghost kitchens til å håndtere “bestilling-av-mat-hjem” kundesegmentet. Ved benyttelse av ekspansjons-modellen gis restauranter mulighet til å skalere bedriften til nye områder (bydeler, byer, land) med lignende fordeler som entreprenørmodellen knyttet til lave etablering- og driftskostnader. Vanligvis benyttes her også leverings-aggregatører for å levere maten til kunden, men ghost kitchenet kan velge å drive levering selv eller etablere en takeaway/drive through løsning. Noen restauranter velger å beholde restaurantens merkevarenavn, mens andre velger å lage nye navn - dette på bakgrunn av forskjellige strategier. Eksempelvis ved å teste ut nye matretter uten risiko for at det skal påvirke restaurantens merkevare. Et eksempel på restauranter som har brukt “ekspansjons-modellen” er McDonalds som i 2019 åpnet sitt første ghost kitchen i London (Kelso, 2019).

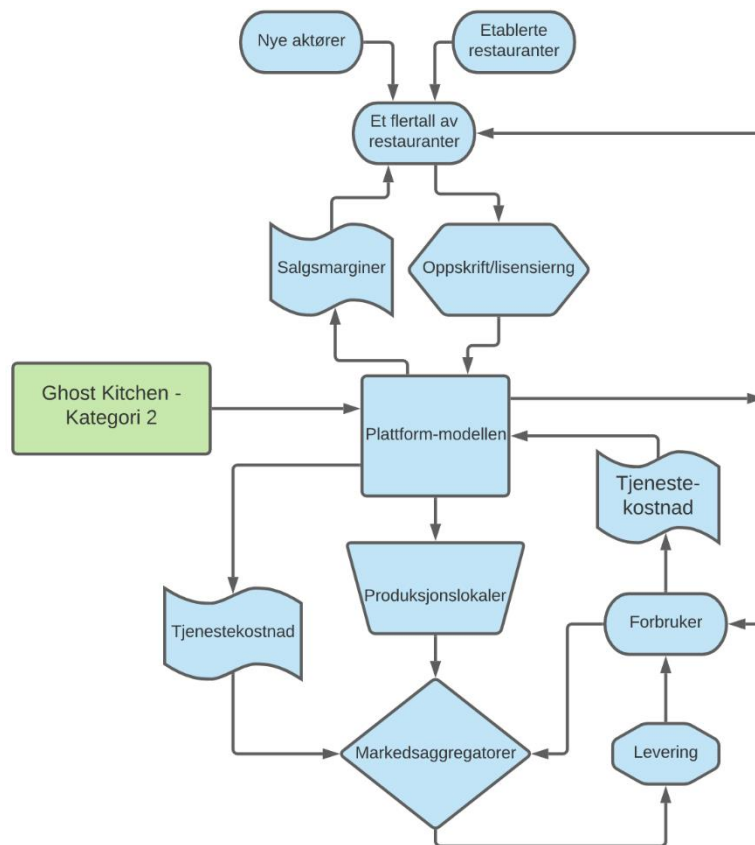
#### *2.4.1.3 Digital-mathall-modellen*

Den digitale mathall-modellen beskriver fenomenet av at flere restauranter, restaurantkjeder og/eller nye aktører går sammen og danner et felles produksjonslokalet. På bakgrunn av dette vil også den digitale mathall modellen dra nytte av de samme fordelene knyttet til å benytte seg av et produksjonslokalet, men kan risikere noe større administrative utfordringer og transaksjonskostnader knyttet til samarbeidet. På en annen side fører samarbeidet med seg et utvidet

verdiforslag, dette da i form av at kunden får mulighet til å bestille et bredere utvalg av matretter under samme levering. Andre positiv effekter av samarbeidet er den eventuelle oppmerksomheten som kan skapes ved etablering, samt at samarbeidet legger til rette for læring-, informasjon og kunnskapsdeling mellom aktørene. På lik linje med de andre forretningsmodellene innad kategori 1, vil også den digitale mathall-modellens administrasjon og ledelse bli nødt til å gjøre valg knyttet til hvordan selskapet skal levere produktet til kunden. Et eksempel på et ghost kitchen som bruker den digitale mathallen er det kanadiske ghost kitchenet Canteen, som er en del av en digital mathall for flere restaurantkonsepter i “Joseph Richard Group” (McLean, 2021).

#### *2.4.2 Kategori 2 - plattform-modellen*

Ghost kitchen kategori 2 omhandler det vi kaller for “plattform-modellen” for ghost kitchens. Forretningsmodellen skiller seg fra kategori 1 på flere områder. Hovedsakelig basert på forretningsmodellens verdikonfigurasjon som vi argumenterer for å være en hybrid mellom verdikjede og verdinettverk. Et annet kjennetegn som skiller kategori 2 fra kategori 1 er forretningsmodellens skaleringshastighet. Dette kommer på bakgrunn av effekter knyttet til at “plattform ghost kitchens” samler et flertall av både nye aktører og etablerte restauranter innad sin portefølje. For å illustrere plattform-modellen har vi utformet en simplifisert modell:



(Figur 2: Ghost kitchen - kategori 2)

Forretningsmodellens verdikjede-dimensjon omhandler hvordan plattform ghost kitchenet omformer råvarer til matretter i sine produksjonslokaler, matrettene plukkes deretter opp av markedsaggregatører som videre distribuerer disse til forbrukeren. Dette beskriver dermed en sekvensiell prosess noe som typisk definerer verdikjeder. En annen begrunnelse for at forretningsmodellen faller inn under verdikjede-konfigurasjonen er i forhold til hvor sentralt både skala og flyt i produksjon er for forretningsmodellen. Dette kommer på bakgrunn av at plattform ghost kitchens benytter seg av et lisensierings konsept, ved at de “kjøper” oppskrifter og/eller merkenavnet til restauranten og betaler salgsmarginer til restauranten i bytte av rettighetene. Ettersom plattform-ghost kitchens betaler både en tjenestekostnad til markedsaggregator og salgsmarginer til restauranter i porteføljen, er både et stort volum og flyt sentralt for at plattform ghost kitchens skal fungere lønnsomt. I samfunnsøkonomisk kontekst vil da et stort volum muliggjøre store innkjøp av råvarer noe som reduserer den marginale innkjøpsprisen - forretningsmodellen bygger dermed på skalafordeler. For å opprettholde god flyt benyttes ofte programvare for å holde kontroll på og gjøre logistikken effektiv. Dette kan anses som spesielt nødvendig dersom plattform ghost kitchenet har mange restaurantpartnere.

Et argument for at forretningsmodellens verdikonfigurasjon omfatter en verdinettverk-dimensjon handler om hvordan plattform-modellen også besitter visse nettverksegenskaper. Dette ettersom deltakelsen på et plattform ghost kitchen fører til at restauranter knyttes sammen med kunder og markedsaggregatorer. Denne koblingseffekten fører til at restaurantene kan nå flere kunder, nye markeder, samt at markedsaggregatorene får flere restauranter på sin plattform. På bakgrunn av at plattform ghost kitchens allerede har etablerte relasjoner med markedsaggregatorer, reduseres transaksjonskostnader knyttet til forhandlinger mellom restaurant og markedsaggregator. Andre transaksjonskostnader som reduseres for restaurantene ved deltagelse på en plattform ghost kitchen er søkekostnader etter produksjonslokalet. Et annet sentral del av verdiforslaget til forretningsmodellens omhandler en mulighet for restauranter å skalere til nye byer, områder og eventuelt land. Plattform ghost kitchens gir dermed restauranter mulighet til å skape koblinger til nye steder - dette da med reduserte etablering- og alternativkostnader. Eksempler på bedrifter som har en forretningsmodell innen kategori 2 er Kitchen United og Kiptio (Kitchen United, 2021; Kitopi, 2021).

### 3. Markedssituasjon:

#### 3.1 Ghost Kitchens globale utvikling

Fenomenet "ghost kitchen", eller spøkelseskjøkken direkte oversatt til norsk, er en fleksibel-, varierende- og ny forretningsmodell for restaurantbransjen.

Benevnelsen ble først benyttet i en 2015 NBC New York artikkel (Gloriso et al., 2015) som var kritisk til ghost kitchens som følge av en etterforskning av restauranter i byen som hadde listet opp bedriftene sine under andre nye navn i markedsaggregatorene "Seamless" og "Grubhub" (Hinton, 2021). Det har derimot blitt argumentert for at Domino's Pizza på mange måter var den første bedriften til å benytte seg av et slags ghost kitchens konsept med sitt store fokus på levering av mat integrert i forretningsmodellens allerede i 1973 (Muller, 2018; Maze, 2020). Andre har argumentert for at versjoner av forretningsmodellens har eksistert i flere ti år i Asia (IANS, 2020).

I følge Statista (2019) sine analyser, ble det totale ghost kitchen-markedet estimert til en markedsverdi på 43 milliarder dollar i 2019. Undersøkelser gjort av Euromonitor, et verdensledende uavhengig selskap for strategiske markedsundersøkelser (Euromonitor, u.å.), spår at ghost kitchens kan skape en \$1T global markedsmulighet innen 2030 (Beckett, 2020). Dette tilsvarer en gjennomsnittlig årlig vekstrate på 33,12%, noe som kan kategoriseres som en enorm vekst. Euromonitor begrunner og spår at denne veksten blant annet vil komme på bakgrunn av at leveringstjenester vil utvikle seg i en retning av å bli billigere, raskere og mer pålitelige i fremtiden. I tillegg bemerker Euromonitor hvordan restauranter de siste årene har ført en trend av å bli mer og mer komfortable med å benytte seg av matleveringstjenester. Fremveksten av ghost kitchen har til nå vært størst i landene Kina (7500+ ghost kitchens), India (3500+ ghost kitchens), Usa (ca 1500 ghost kitchens) og U.K. (ca 750 ghost kitchens) (Beckett, 2020). Ser man på det globale matleverings-markedet doblet antall salg seg i perioden fra 2014 til 2019, og 52% av globale konsumenter har blitt mer komfortable med å bestille fra "bare-leverings-restauranter" (Beckett, 2020). På bakgrunn av dagens pandemi situasjon har dette trolig økt ytterligere i 2020-2021.

Per dags dato er det plattformbedrifter som «Uber Eats», «Kitchen United», «Cloud Kitchens» og «Kitopi» som har ledet utviklingen av ghost kitchens. Men man ser nå at større restaurantkjeder begynner å ta del utviklingen, blant annet «McDonald's» og «Chick-fil-A» som har begynt å eksperimentere med konseptet. Det er altså kjeder med stor tilgang til kapital som leder eksperimenteringen og utviklingen av konseptet. Men ettersom at millioner av små restauranter vil nedlegges globalt, som følge av koronapandemien, vil dette kunne gi de små restaurantene som overlever, muligheten til å kjøpe opp ny eiendom og fortsette å møte den økte etterspørselen for matlevering, og dermed utjevne konkurransen (Beckett, 2020).

### 3.2 Restaurantindustriens påvirkning av covid-19 pandemien:

På global basis, har man på bakgrunn av pandemien sett at konsumenten har ført et drastisk skifte mot take-away og hjemlevering av mat (Lee, 2021). For mange restauranter har pandemien fått fremtiden til å se mørk ut, spesielt for de mindre etablerte restaurantene. Imidlertid har noen klart å snu situasjonen til en positiv mulighet. Dette er restauranter som har klart å tilpasse seg og utnytte

konsumentenes skiftende vaner og behov. Pandemiens mest suksessfulle restauranter har lyktes ved å tilpasse forretningsmodellen slik at den passer dagens marked, altså ved å lagt til rette for drift som i stor grad baserer seg på hjemlevering av mat (Lee, 2021). Til tross for utfordringene covid-19 har medført restaurantindustrien, har ikke pandemien ødelagt bransjen. Pandemien har heller ført til endringer mot å bli en mer digital bransje for de overlevende aktørene (Lee, 2021).

I Norge har de statlige restriksjoner i form av smitteverntiltak i stor grad hemmet restaurantindustrien og begrenset den normale driften. Det siste året (2020) har vist seg å være svært utfordrende for bedrifter i restaurantbransjen, og mange aktører har måttet legge ned (Hopland, 2020). Med allerede små marginer i bransjen har pandemien gjort det utfordrende for mange restauranter å overleve på grunn av en nedgang i inntekter (Gulbrandsen & Pettrém, 2020). Som følge av restriksjonenes begrensninger, har markedsaggregatorenes tjeneste knyttet til å levering av restaurant mat hjem blitt redningen for mange restauranter. Daglig leder i Foodora hevder at de har “fått et reelt samfunnsansvar”, spesielt ovenfor restaurantene men også kundene som sitter hjemme (Bach, 2020).

På verdensbasis har man de siste årene sett en større integrering av digitale løsninger og teknologi i restaurantbransjen, dette er en trend COVID-19 har vært med å akselerere. Trenden er også blitt observert i Norge, selv før pandemien, hvor konsumenten har begynt å benytte seg mer og mer av plattformer som Wolt og Foodora (Fredriksen & Kvitstein, 2018). I følge tall fra Just-Eat, viser det seg at nordmenn har endret spisevanene sine i løpet av pandemien. “Før hentet vi takeaway for å kose oss litt ekstra i helgen. Nå bestiller vi lunsjen og middagen kjørt hjem i hverdagen for å få tiden til å strekke til” sier Odd Stian Gullhav salgssjefen for Just Eat i Norge. Salgssjefen spår videre at disse spisevanene kan bli værende i samfunnet etter pandemien og at flere vil gjøre som i USA og bestille mer i hverdagen (NTB Kommunikasjon, 2020).

Plattformer/markedsaggregatorer som Wolt, Foodora og Just Eat er under kontinuerlig utvikling, og det kan argumenteres for at sammen med konsumentenes skiftende preferanser kan dette føre til en økt digitalisering av det norske restaurantmarkedet.

## 4. Metode:

### 4.1 Forskningsdesign

I følge Bakken (2019) er forskningsdesign en valgt fremgangsplan som brukes for å belyse en problemstilling eller et fenomen. Innen forskningsdesign finnes det hovedsakelig tre former for design; utforskende design, deskriptivt design og kausalt design. Et utforskende design benyttes ofte dersom det finnes lite informasjon og innsikt rundt tema som det forskes på (NEM, 2019).

Ettersom det eksisterte spesielt lite forskning på ghost kitchens forretningsmodell, hvorav ingenting i Norge, så vi det som hensiktsmessig å benytte oss av et utforskende forskningsdesign i vår tilnærming til fenomenet. Ved et utforskende design fikk vi mulighet til å være fleksibel i fremgangsmåten, noe har vært nyttig for oss på bakgrunn av den generelle usikkerheten knyttet til tema. I utgangspunktet omhandlet formålet med studien å utforske forskjeller, likheter, ulemper og fordeler mellom forretningsmodellene til tradisjonelle restauranter og ghost kitchens i det norske markedet. For å undersøke formålet dannet vi en rekke forskjellige undersøkelsesspørsmål. Underveis i prosessen på bakgrunn av innspill fra veileder, utformet vi en mer presis problemstilling med formål av å belyse ulike suksesskriterier og barrierer knyttet til ghost kitchens forretningsmodell i Norge. Dermed ble også undersøkelsesspørsmålene redusert på bakgrunn av begrensningene knyttet til den nye problemstillingen.

### 4.2 Kvalitativ metode:

For å undersøke ghost kitchen fenomenet anså vi det som mest hensiktsmessig å benytte oss av kvalitativ metode. Kvalitativ metode benyttes for å skape større forståelse, innsikt og å gå i dybden av et fenomen eller en problemstilling (Grønmo, 2020). Fenomenet ghost kitchen er nytt, spesielt i det norske markedet, samtidig eksisterer det forvirring i forståelsen av de ulike forretningsmodellene tilknyttet begrepet. Derfor anså vi en kvalitativ innsikt i form av beskrivelser fra aktører i restaurantindustrien og ghost kitchen i det norske markedet, som mest interessant og nyttig. Innen kvalitativ forskning eksisterer det blant annet to hovedtyper for å innsamle kvalitativ data; fokusgrupper og intervjuer (Gripsrud et al., 2016). For kvalitative intervjuer finnes tre ulike tilnærminger knyttet til samtale med én og én informant, disse deles inn i; strukturerte-, semistrukturerte- og dybdeintervjuer. I strukturerte intervjuer er det, som ordet tilsier, generelt sett

lite rom for å gå utenom intervjuguiden. I semistrukturerte intervjuer har en også med seg noen spørsmål en vil ha svar på, men står samtidig mer åpen for det informanten kommer med underveis. I dybdeintervjuer får informanten snakke og fortelle mer fritt rundt fenomenet. Ved benyttelse av fokusgrupper blir flere informanter intervjuet i gruppe og oppfordres til en samtale omkring et tema eller et fenomen (Krumsvik, 2014). For vår forskning var utvalget både lite egnet for denne formen for empirisk forskning samtidig som koronapandemien ville gjort det vanskelig å gjennomføre fokusgruppene. Ettersom vi ønsket å gå mer i dybden på ghost kitchen fenomenet, samtidig som vi ønsket fleksibilitet knyttet til vårt utforskende design, falt valget på å gjennomføre semistrukturerte intervjuer.

### 4.3 Utvalg

I vår oppgave har den primære innsamlingsmetoden av kvalitative data bestått av semistrukturerte intervjuer av representanter fra tre restaurantkjeder og to nyoppstartede ghost kitchen konsepter. Utvalget av respondenter kan best kategoriseres av å være både strategisk og bekvemmelig. I strategiske utvalg blir respondentene valgt ut etter en systematisk vurdering av hvem som er mest interessante og relevante å inkludere i studie (Grønmo, 2021). Den strategiske dimensjonen av utvalget begrunnes på bakgrunn at at vi ønsket å komme i kontakt med aktører som enten benyttet seg av ghost kitchens forretningsmodell, eller restauranter vi så for oss kunne adoptere forretningsmodellen. Av restauranter vi så for oss kunne adoptere forretningsmodeller anså vi “fast casual” eller “casual” restauranter som best egnet.

Dette begrenset dermed utvalget vårt, og førte til noe vanskeligheter med å komme i kontakt med og avtale intervjuer. På bakgrunn av disse vanskelighetene valgte vi de første respondentene som godtok å stille til intervju. Hvilket er grunnen for at vi også kategoriserer utvalget som et bekvemmelighetsutvalg. I bekvemmelighetsutvalg velger man de respondentene som er lettest tilgjengelig (Grønmo, 2021).

### 4.4 Beskrivelse av utvalget:



<p><u>Smiz:</u> Nyoppstartet ghost kitchen konsept som har vært omtalt mye i media (Glimstad, 2021).</p>	<p>Intervjuobjekt: Gründer og daglig leder, Frøya Hetzel.</p>
<p><u>Ghost kitchen 1:</u> Anonym.</p>	<p>Intervjuobjekt: Ønsket å forholde seg anonym.</p>
<p><u>Los Tacos:</u> Norges største “fast casual” meksikansk-mat restaurantkjede.</p>	<p>Intervjuobjekt: Gründer &amp; daglig leder, Brian Kovary.</p>
<p><u>Døgnvill:</u> En av Norges største «casual» burger-restaurantkjeder.</p>	<p>Intervjuobjekt: Gründer og daglig leder, Tarje Haakstad.</p>
<p><u>Fly Chicken:</u> En fast casual restaurantkjede som spesialiserer seg på matretter innholdene fritert kylling.</p>	<p>Epost-intervjuobjekt: Med-gründer og Creative brand manager, Amanda Kausland.</p>

#### 4.5 Utforming av intervjuguide:

Før intervjuene ble avholdt ble det utformet en intervjuguide som ble benyttet i under alle intervjuene (Vedlegg 1). Intervjuguiden var i utgangspunktet utformet knyttet til formålet av å utforske forskjeller, likheter, ulemper og fordeler mellom forretningsmodellene til tradisjonelle restauranter og ghost kitchens i det norske markedet. For å kunne belyse dette lagde vi spørsmål knyttet til fire forskjellige tema: (1) introduksjon av bedrift og forretningsmodell, (2) marked, (3) ghost kitchen konseptet og (4) korona og framtiden. Spørsmålene innad kategoriene ble utformet basert på antagelser for hva som kunne være relevant senere i prosessen. Intervjuguidens oppbygning var ikke ment å bli fulgt slavisk ettersom vi antok at

noen av spørsmålene ville være mer relevante for ghost kitchene, og andre for restaurantene. Spørsmålene ble også utformet for å være så åpne som mulig, dette som formål av å få beskrivende og utfyllende kunnskap fra intervjuobjektene. Ettersom vi hadde valgt en utforskende tilnærming til oppgaven hadde vi enda ikke dannet en konkret problemstilling til studien da vi gjennomførte intervjuene. På bakgrunn av usikkerhet til hvilke tema som kom til å bli sentrale, og hvilke funn vi kom til å gjøre lagde vi et stort antall spørsmål knyttet til de forskjellige temaene.

#### 4.6. Gjennomføring av semistrukturert intervju:

Intervjuene ble gjennomført over Zoom, hvorav hvert intervju hadde en avtalt- og gjennomsnittlig varighet på 60 minutter. Vi begynte intervjuene med å hilse og takke for at intervjuobjektet hadde tatt seg tid til å stille til intervju. Deretter stilte vi spørsmål angående intervjuobjektets kjennskap til ghost kitchen fenomenet. Restaurantene som ble intervjuet hadde alle kjennskap til ghost kitchens, og vi diskuterte sammen kort hva fenomenet omhandlet. Dette var derimot ikke nødvendig da vi intervjuet ghost kitchen bedriftene. Deretter begynte selve intervjuet og hvorav vi stilte diverse spørsmål fra hver kategori i intervjuguiden. Gitt valget av semistrukturerte intervjuer, kunne vi kontinuerlig tilpasse hvilke spørsmål vi valgte å benytte og å legge vekt på under intervjuene. Intervju strategien gjorde det også mulig for oss komme med oppfølgingsspørsmål om nødvendig. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer fikk vi gå mer i dybden, men fikk også muligheten til å vektlegge de emnene som viste seg å være mest interessante i de forskjellige intervjuene. Da vi hadde gjennomført og transkribert de to første intervjuene, vurderte vi hvilke spørsmål som hadde gitt oss det vi betraktet som mest nyttig og spennende svar, valgte å fokusere mer på disse i de siste to intervjuene vi gjennomførte.

#### 4.7 Etiske betraktninger:

I følge Dalen (2011) er følgende punkter sentrale ved etiske betraktninger i kvalitativ forskning; krav om samtykke (1), krav om informering (2), krav om konfidensialitet (3), krav om å beskytte barn (4) og vise hensyn til svakstilte grupper (5). I vår oppgave har er kun punktene 1-3 relevant, på bakgrunn av at barn (4) og svakstilte ikke er representert i vårt utvalg. I samsvar med (1) krav om

samtykke, sendte vi inn meldepliktskjema til NSD før vi begynte å utlyse respondenter (Vedlegg 2). Dette på bakgrunn av kravet knyttet til å sende inn meldepliktskjema minimum 30 dager før datainnsamlingen. Vi utarbeidet under samme periode et informasjonsskriv som tok utgangspunkt i NSD sin mal, dette ble deretter vurdert som godkjent (Vedlegg 3). Etter at studien var blitt godkjent etter etiske forskningsstandarder, og deltakere hadde gitt sitt frivillig samtykke (2) til å stille til intervju på bakgrunn av informasjonsskrivet, begynte vi datainnsamling til forskningsprosjektet. Når det gjelder (3) krav om konfidensialitet stilte vi spørsmål til respondentene innledningsvis om de ønsket å forholde seg anonyme. Én av de fem intervjuobjektene endret mening i løpet av intervjuet, og valgte å forholde seg anonym. Det ble deretter informert om at det ville bli tatt lydopptak av intervjuet, på bakgrunn av at vi ønsket å transkribere det til analysen. Vi stilte så spørsmål om dette var akseptabelt hvorav alle intervjuobjektene samtykket til forespørselen. Etter intervjuene var avholdt ble intervjuene transkribert, da intervjuene var ferdig transkribert sendte vi disse tilbake til intervjuobjektene for å bekrefte om de var enig i sine uttalelser og om vi hadde oppfattet dem riktig. Intervjuobjektene fikk også i løpet av denne prosessen mulighet til å fjerne eventuell sensitiv informasjon fra datamaterialet dersom det var noe de angret på. Det var først etter intervjuobjektene hadde godkjent sine transkriberte intervjuer at vi begynte å analysere datamaterialet.

## 5.0 Analyse:

For å analysere den kvalitative dataen fra de transkriberte intervjuene har vi benyttet oss av det litteraturen omtaler som en tematisk analyse. Tematisk analyse er en metode som benyttes for å identifiser- og analysere temaer på bakgrunn av et kvalitativt datamateriale (Braun & Clarke, 2006). Braun og Clarke (2006) argumenterer for at tematisk analyse burde være den første formen for analyse som forskere burde lære, dette ettersom den skaper grunnlaget for kjerneferdigheter som vil være nyttig for å senere utøve andre former for kvalitativ analyse. Blant disse kjerneferdighetene nevnes det at det å kunne "tematisere meninger" som en av få generelle ferdigheter som er viktig på tvers av kvalitative analyse. Videre argumenteres det for tematisk analyse er godt egnet for å kunne trekke frem viktige karakteristikk i større datasett, i tillegg til det å gjøre likheter og ulikheter synlig. Med tanke på at dette er vårt første forsøk på å

gjennomføre kvalitativ forskning, valgte vi derfor å benytte oss av tematisk analyse på bakgrunn av at vi anså analysemetoden som intuitiv, lærerik og passelig for vårt datagrunnlag og formål. Ved benyttelse av tematisk analyse har vi dannet en modell (Vedlegg 4) som peker på ulike temaer som er kommet frem til løpet av intervjuene. Disse teamene blir senere benyttet for å presentere funnene fra dybdeintervjuene. I tillegg ønsker vi å påpeke hvordan vår tematiske modell har fungert som et nyttig verktøy for å skape oversikt over og forståelse for datamateriale.

### 5.1 Analyseprosessen

Vi begynte utarbeiding av den tematiske modellen med å induktivt kode de transkriberte intervjuene. En kode kan bli definert som et ord, eller en kort frase, som fanger essensen av en porsjon av enten språkbasert- eller visuell data (Linneberg & Korsgaard, 2019) Språkbasert data er da eksempelvis, i vårt tilfelle, en setning eller et avsnitt fra et transkribert intervju. Induktiv koding omhandler en form for kvalitativ koding hvor man danner koder direkte fra datamaterialet (Linneberg & Korsgaard, 2019). Induktiv koding står dermed i kontrast til deduktiv koding, hvor forskeren da bestemmer seg for et sett av ulike koder som dataen deretter blir kategorisert og plassert under.

Vår induktive kodeprosess foregikk ved at vi først benyttet oss av kommentarfunksjonen til Google Docs i tilknytning for ulike dokumenter med våre transkriberte intervjuer Dette var noe vi anså som en veldig grei måte å gjøre det på ettersom det gjorde at vi kunne arbeide med samme datamateriale over nett. Eksempelvis på spørsmålet: “Hva ser du på som de største fordelene og ulempene med å starte et ghost kitchen?”, svarte Smiz blant annet “må vel være heldigitalt”. Vi kodet dette naturligvis som “heldigital” og plasserte det under tema “Fordeler ghost kitchen”. På en annen side var det ikke alltid like innlysende hvordan vi skulle kode visse deler av datamateriale. Eksempelvis i innledningen av intervjuet til Smiz da Frøya Hetzel fortalte om sin kjennskap til ghost kitchen konseptet. “På Antler så var det veldig fokus på bygg som ikke ble brukt til full kapasitet, og da tenkte jeg blant annet på kantiner og hoteller (...) også så jeg litt til både USA og Europa fordi der har jo ghost kitchens egentlig kommet ganske mye lenger enn i Europa” I dette tilfellet hadde vi ikke et spørsmål fra intervjuguiden som kunne benyttes for å knytte kodene til et tema, samt paragrafen inneholdt flere ulike

koder. Vi måtte derfor se på konteksten av utsagnene, hvilket var noe vi anså som “bakgrunnen for valg av forretningsmodell” - så vi valgte derfor dette som tema. Av koder tilknyttet temaet valgte vi “Utnytte ledig kapasitet”, og “Trend USA og Asia” noe vi mente ga mening.

Etterhvert som vi hadde kodet ferdig alle de transkriberte intervjuene så vi over kodene og forsøkte å skaffe en oversikt over hvilke temaer og koder som gikk igjen i datamaterialet. Det var her vi begynte å utforme den tematiske modellen. Vi benyttet oss av Google Sheets (interaktivt excel dokument), vi valgte å plassere alle temaene på kolonnene bortover, og de ulike intervjuobjektene på radene nedover. Etterhvert som vi hadde bestemt oss for hvilke temaer vi mente var mest tilbakevendende og viktigst, fylte vi deretter inn de ulike kodene som var tilknyttet temaene på bakgrunn av de diverse kommentarene i Google Docs dokumentene. Deretter etablerte vi “overkategorier” for å systematisere de diverse kategoriene i den hensikt av å gjøre modellen mer oversiktlig. Etter å ha gått frem og tilbake mellom å vurdere kodene, forbedre disse og danne bedre passende tema, endte vi til slutt opp med våre tematiske modell (Vedlegg 4). Denne prosessen av å gå frem og tilbake omtales ofte som en iterativ prosess, og er ifølge Locke et al. (2020) et nødvendig trekk for å gjøre analytisk fremgang. Det er imidlertid verdt å nevne at verken alle temaene, eller alle kodene i modellen er blitt benyttet i videre i (denne) oppgaven. Grunnen for modellen ble inneholdende et såpass stort antall tema, kom på bakgrunn av at vi ikke visste hvilke tema som kom til å bli relevant senere oppgaveskrivningsprosessen, imidlertid påpeker Braun og Clark (2016) at det kan være taktisk å kode så mange som mulig potensielle tema.

## 5.2 Validitet og reliabilitet

Med validiteten, eller gyldigheten til et studie, prøver man å si noe om hvor godt man måler det man har hatt til hensikt å måle (Dahlum, 2021). Altså man tolker hvor valide eller gyldige dataene man har kommet frem til er. Validiteten sier ikke noe om selve målemetoden eller de gjennomførte testene. Et spørsmål en kan stille seg er hvorvidt resultatene fra intervjuene stemmer med hva som er realiteten. For at en konklusjon skal være valid må den basere seg på sanne premisser, om konklusjonen baserer seg på ugyldige premisser vil den dermed være ugyldig (Dahlum, 2021). Vi har bedt venner om å vurdere oppgaven og stille

spørsmål dersom noe har vært usikkert, hvilket kan argumenteres for kan styrke validiteten noe. Men, oppgaven er enda ikke vurdert av andre forskere/akademikere, og kan dermed ikke kategoriseres som særlig valid.

Reliabilitet brukes om stabilitet eller konsistens i målinger gjennomført i studier (Svartdal, 2020). Reliabilitet sier med andre ord noe om hvilke grad av pålitelighet resultatene i et studie har. Et spørsmål en skal stille seg er hvorvidt oppgaven kan stole på svarene som har blitt gitt i intervjuene. Dette kan potensielt testes ved å holde intervjuet flere ganger, for å se om man ender opp med likt svar hver gang. Om svarene skulle endret seg hos respondentene, vil det vise en lav reliabilitet. For vår oppgave ville det vært lite hensiktsmessig og svært krevende å gjennomføre de semistrukturerte intervjuene flere ganger. Vi har derimot styrket reliabiliteten ved å sende intervjuobjektene deres ferdig transkriberte intervju, og fått utsagnene bekreftet. Et annet tiltak vi har gjort for å styrke oppgavens pålitelighet er knyttet til hvordan vi informerte og formidlet under innledningen av intervjuene et ønsket av at intervjuobjektene skulle svare sin ærlige og redelige mening. Analysedelen av oppgaven vår fungerer også styrkene på reliabiliteten. Først og fremst basert på den iterative kodeprosessen og utformingen av den tematiske analysen, men også hvordan vi har gjennomført kodingen to personer sammen hele veien. Disse avveiningene knyttet til om en kode er riktig, passelig, eller ikke, omtales som “intercoder reliability” og fungerer styrkene på den totale reliabiliteten til oppgaven (O’Connor & Joffe, 2020).

### 5.3 Svakheter med metoden:

Det er viktig å poengtere at det finnes noen nevneverdige svakheter ved vår metode. Oppgaven er av en utforskende tilnærming og benytter seg av en kvalitativ metode, hvor av begge aspektene har utfordringer knyttet til å kategoriseres som spesielt generaliserbare. Ofte behøves en kvantitativ tilnærming for å videre generalisere tankene og meningene som er kommet frem fra denne type tilnærming. I tillegg benytter oppgaven seg av et relativt lite utvalg, hvilket igjen virker svekkende på oppgavens generaliserbarhet. Vi kontaktet flere bedrifter i restaurantbransjen underveis, men det er kun de vi har intervjuet som har vist interesse ved å delta i studien. Til gjengjeld har vi prøvd å gå mer i dybden av disse respondentenes meninger. Det er også verdt å merke at intervjuet

med Fly Chicken kun inneholder svar og tanker rundt temaet vårt sendt på mail, og kan derfor ikke fullstendig regnes som et ekte intervju. Dette fordi bedriften ikke hadde mulighet til å stille til intervju. Innsikten vi har fått fra denne bedriften er dermed relativt begrenset og svarer ikke på langt nær like utfyllende på spørsmålene vi har stilt de andre respondentene i de semistrukturerte intervjuene. Per dags dato er forretningsmodellen ghost kitchen lite utbredt i Norge, dette er noe som naturligvis også har begrenset utvalget og dermed også det potensielle datagrunnlag. En utfordring knyttet til intervjuene er også hvordan de har gjennomgått over det digitale verktøyet Zoom. Til tross for at intervjuguiden baserer seg på åpne spørsmål, og at vi informerte dem om å svare ærlig og redelig, eksisterer det alltid en risiko for at respondentene har svart det de tror vi vil høre, eller blir påvirket i sine svar av vårt tonefall. En annen nedside ved at vi har gjennomført intervjuer digitalt er knyttet til at vi også har mistet muligheten til å fange opp kroppsspråk i stor grad.

## 6.0 Resultat og funn

I resultatdelen har vi valgt å både benytte oss av direkte sitater fra de transkriberte intervjuene, temaene utformet på bakgrunn av tematiske analysemodellen (Vedlegg 4). På bakgrunn av temaene vi dannet under analysen har vi avdekket en rekke funn i tilknytning til oppgavens problemstilling. Vi har valgt å presentere funnene fra den tematiske analysen først gjennom en within-case- og deretter en across-case analyse. I within-case analysen vil vi gjennomgå funnene tilknyttet utvalget hver for seg. I across-case analysen i sammenlignes funnene i within-case analysen, dette ved at det pekes på likheter og forskjeller innad utvalget.

### 6.1 Within case

#### 6.1.1 Smiz:

##### *6.1.1.1 Bakgrunn for valg av forretningsmodell:*

Smiz er et nyoppstartet ghost kitchen konsept i lokalisert i Oslo. Grunderne Frøya Hetzel og Kristine Bakk, kom på ideen og startet opp konseptet under deltagelsen på Antler (Antler, u.å.) sitt akselerator startup program. Daglig leder Hetzel begrunner valget av å starte konseptet på:

(1) ”mye research” av ghost kitchen fenomenet sin fremvekst og utvikling i USA og Asia, (2) koronapandemien og behovet for mat levert hjem, og (3) en observert ledig kapasitet i kantiner og hoteller som besitter kommersielle kjøkken.

#### 6.1.1.2. Beskrivelse av forretningsmodell:

Forretningsmodellens kjerne, innebærer å benytte seg av ledige kommersielle kjøkken for å produsere matretter knyttet til tre forskjellige, og egne, matkonsepter skreddersydd for levering. Hetzel benevner forretningsmodellen som “heldigital”. Ghost kitchenet har også ansatte fem egne kokker som lager maten. For å produsere maten har grunderne forhandlet “veldige gode dealer” med to aktører som besitter kommersielle kjøkken, men som ikke drar full utnyttelse av ressursen. Dette er eksempelvis arbeidsplasser med kantiner for de ansatte, eller hotellers kommersielle kjøkken. Ifølge daglig leder Frøya Hetzel er kjøkkenene “alltid ledig fra klokka 14:00” og at forskjellen nå under pandemien er at de er “så og si ledig døgnet rundt”. Men argumenterer for at selskapet også vil kunne benytte seg disse etter pandemien. Som betaling for benyttelsen av fasilitetene betaler Smiz eierne en prosentvis del av omsetning til matsalget. For å levere mat til kunden benytter ghost kitchenet seg av Wolt og Foodora. På disse plattformene har kunden mulighet til å bestille mat fra alle tre konseptene på samme “side” knyttet til Smiz, da under samme levering.

#### 6.1.1.3 Fordeler forretningsmodell

Selskapets forretningsmodell har en annerledes kostnadsstruktur enn tradisjonelle restauranter. Dette gjør det mulig for selskapet å selge/levere maten gjennom aggregatorene Wolt og Foodora, og fremdeles operere lønnsomt.

*“Vår businessmodell gjør at vi er rigget på en annen måte som gjør at vi fortsatt kan tjene litt penger på det (bruk av aggregatorer), vi trenger ikke sykt fancy lokaler i de beste strøkene som bogstadveien eller karl johan. Og vi trenger ikke å bruke masse penger på oppusning fordi det er ingen kunder som skal se lokalet. Vi trenger ikke ansatte som jobber som servitører, vi har veldig mange steder hvor vi sparer penger. Også har vi veldig gode dealer med kantiner som gjør at vi bare betaler en prosent av omsetningen, så vi har egentlig ingen fixed kostnader”.*

I kontrast, omtaler Hetzel restaurantenes perspektiv, “Det er jo helt sykt, det er jo sånn at vanlig restauranter kan jo nesten ikke bruke foodora og ha en fortjeneste på det, fordi de tar jo rundt 30 prosent på marginene, så det lønner seg rett og slett ikke” Og argumenterer for at “Det lønner seg heller da for dem å ta vare på kundene som kommer inn i restauranten.”.



Ettersom forretningsmodellen er heldigital argumenter Hetzel for en rekke fordeler. “*Vi som selskap er heldigitale, noe som gjør at vi kan snu oss raskt rundt*”. Dette påpeker en sammenheng mellom det å være digitalt selskap og det å kunne være fleksibel. Eksempelvis påpekes dette av hvordan selskapet oppholdt seg på skøyen, men enkelt byttet lokasjon:

*“for eksempel så var vi på Skøyen, også så vi at Foodora egentlig ikke syklet så langt, og det er ganske dårlig lokasjon i forhold til, sånn, det er veldig mange som bor der, men ikke så bra med syklist, så da bare stengte vi den lokasjonen og flyttet til Majorstua, fordi der er det bedre reach og bedre tilgang til syklist.”*

En annen positiv side med det å fungere digital påpekes av tilgangen til data “*det at vi bare har kunder som handler digital gjør blant annet at vi får veldig mye data, (...) Dataen vi får er: postadresse, når, og hva dem kjøper*”. Dette gir selskapet kunnskap om hvilke matretter som er populære, samt hvilke områder folk bestiller mest mat fra.

Smiz ser på det som spesielt viktig at maten er tilpasset levering, og om dataen viser at det er interesse for den maten de tester vil de så bruke denne maten i hovedkonseptet/brandet sitt.

#### 6.1.1.4 Ulemper med forretningsmodell:

Hetzel bemerker på en annen side noen ulemper med selskapets forretningsmodell, noe som også gjelder for andre ghost kitchens som benytter seg av markedsaggreatorer. «*Vi eier ikke siste leddet i verdikjeden, og vi kan dermed aldri kunne tilby et 10/10 produkt, vi har ikke kontroll på det siste leddet. Dette vil være en utfordring for alle som driver med mat for levering*». Det nevnes også at det kan vise seg vanskelig for ghost kitchens å finne flinke kokker, siden forretningsmodellen legger opp til et mindre interaktivt og heller monotont arbeidsmiljø for kokkene. En annen potensiell utfordring som kommer frem er Norges relativt lave befolkningstetthet sett i sammenligning med andre land hvor ghost kitchens har lyktes, «*Norge har færre folk og lavere befolkningstetthet enn andre land, det er jo ikke like lukrativt her som å starte i andre storbyer*”. Smiz

ser dermed på det som svært viktig at man har sentrale lokasjoner der befolkningstettheten er høyest.

#### 6.1.1.5 Forhold til aggregatorer

På spørsmål angående leveringstjenestene fikk vi følgende innsikt.

*«Vi foretrekker utentvil Wolt, men de har dessverre mye færre kunder enn Foodora». Kundebasen er dermed en av styrkene til Foodora. Videre påpekes derimot at “Foodora er også dyrere”. Dette er en av grunnene for at Smiz foretrekker Wolt. Når det gjelder Just Eat uttaler Hetzel et negativt syn “Vi har prøvd just eat, men det var ikke noen god opplevelse, så det stoppet med engang, (...) alt det tekniske med Just Eat var litt utdatert”. På en annens ide poengteres samarbeidet med Wolt og Foodora som viktig: “vi hadde jo aldri fått solgt så mye som vi gjøre hvis vi ikke hadde hatt synlighet i appen, fordi da hadde vi måtte brukt sinnsykt mye penger på paid ads for å bli lagt merke til”.*

#### 6.1.1.6 Koronas påvirkning:

Smiz uttrykker at de tror Corona har hatt en positiv påvirkning for ghost kitchens og gitt konseptet mer synlighet, *«Jeg tror Corona har vært med på å spike en trend som uansett kom til å skje, det skjer nå bare mye raskere »*. Smiz hevder også at *«Pandemien har fått folk som ellers ikke ville bestilt mat hjem til å nå gjøre det, jeg tror folk kommer til å sitte igjen med disse vanene også etter Corona»*.

### **6.1.2 Ghost Kitchen 1:**

#### 6.1.2.2 Forretningsmodell:

Ghost Kitchen 1 (GK1) sin forretningsmodell går kort fortalt ut på at de oppretter samarbeid med eksisterende restauranter for å produsere mat i deres kantiner. Selskapet benytter seg av en slags lisensieringsstrategi og betaler dermed sine partner restauranter en prosentvis del av omsetningen. For å produsere mat har selskapet ansatt egne kokker som lager maten for restaurantene. I tillegg leverer GK1 matkonsepter spesialisert for levering. I løpet av kort tid har selskapet *“femdoblet omsetningen (...) og ser at det fungerer”*.

#### 6.1.2.3 Fordeler forretningsmodell:

I det semistrukturerte intervjuet med GK1 kommer det frem at de ser på det at ghost kitchens er heldigitale og dermed har et bedre utgangspunkt for datautnyttelse som et av de fremste fortrinnene med modellen. De har også bygget en egen programvare for å gjøre håndteringen av data enklere. GK1 ser også på det at forretningsmodellen kan kutte leiekostnader som en stor fordel, «*Vi har ikke behov for noe fancy storefront eller det vi kaller for front of house da. Vi kan da ha mye rimeligere lokaler enn da en tradisjonell restaurant*». Det at ghost kitchens også kutter behovet for servitører og lignende, og dermed kostnaden dette medfører, blir også poengtert som en fordel med modellen. GK1 har også valgt å ha sentrale lokasjoner, og ser på det som viktig for å kunne lettest mulig nå ut til kundemassen.

Forretningsmodellens verdiforslag knytter i tillegg flere aktører sammen: «*restaurantene kan skalere til nye områder og kundene får rikere tilbud, og aggregatorene (foodora/justeat osv) får mere innhold. Så det er vinn vinn vinn det*».

#### 6.1.2.4 Forhold til aggregatorer:

GK1 benytter seg også av aggregatorene Wolt, Foodora og Just Eat. De kommer med poenget: «*Det er mange restauranter som har problemer med å omfavne disse leveringstjenestene fullt og helt, det er små marginer i bransjen, det er volumspill det går i.*». Men hevder selv at de er «*strålende fornøyd*» med samarbeidet de har med aggregatorene, og det er utelukkende gjennom synligheten på disse kanalene de markedsfører. GK1 tror også at konkurransesituasjonen mellom aggregatorene kan komme til å føre til at de må bevege seg bakover i næringskjeden, noe som betyr at markeds aggregatene vil begynne å produsere matretter selv.

#### 6.1.2.5 Koronas påvirkning:

Det kommer frem i intervjuet at GK1 tror pandemien alt i alt har fungert positivt for ghost kitchens, og har hjulpet med å akselerere trenden. «*Corona har speedet opp digitaliseringen av restaurantbransjen. Det som kanskje ville tatt 3-4 år har*

vi nå fått til på 6 måneder». GK1 poengterer også at restaurantbransjen allerede har en høy konkurssrate, som har økt ytterligere under pandemien. Det at tradisjonelle restauranter legges ned hevdes å legge til rette for nye konsepter som ghost kitchens.

#### 6.1.2.6 Fem Suksesskriterier:

Gjennom intervjuet nevner GK1 fem suksesskriterier for hva de anser som viktig for å lykkes som ghost kitchen i Norge. Disse går som følger,

*«Jeg tror for å lykkes så må du ha fokus på (1) kvaliteten i bunn. Du må (2) forstå prosessene, du må (3) vite hva du driver med, virkelig forstå det på en ordentlig måte, det er kanskje det aller viktigste. Du må (4) ha evnen til å kunne være fleksibel og tilpasse seg, det tror jeg er helt avgjørende. Og (5) At du får opp volumet, og at du har en plan for hvordan du skal gjøre det, det tror jeg er veldig viktig.»*

#### 6.1.2.7 Fremtid:

Ellers kommer det frem at GK1 tror at ghost kitchens vil være en ny trend i Norge, og at vi trolig vil se en kommende «boom» i markedet de neste årene. Dette med bakgrunn i at ghost kitchens er lette å starte, GK1 legger argumenterer videre for at det kan være mange potensielle nye aktørene vil falle fra siden de ser det som vanskelig å lykkes som ghost kitchen over tid: *“Det er lett å starte, men vanskelig å få til funke over tid. I starten er det veldig sånn, å kult ny restaurant og aggregatoren booster deg litt. (...) Men hvordan er det 8 måneder etter, har du fortsatt evnen til å kunne levere. Det er absolutt ikke trivielt, lett å starte vanskelig å gjøre bra”*

#### 6.1.3 Los Tacos:

##### 6.1.3.1 Fordeler med ghost kitchens:

Det kommer frem i det semistrukturerte intervjuet med Los Tacos at de ser på den potensielt lavere leiekostnaden og de lave oppstartskostnadene som de fremste fordelene med ghost kitchens. De tror også at det er flere nye aktører som vil prøve seg som ghost kitchen i Norge, i lys av trenden at det aldri før har blitt bestilt så mye mat som det gjøres nå.

### 6.1.3.2 Utfordringer med ghost kitchens:

Ellers uttrykker Los Tacos seg ganske skeptisk til konseptet. Først og fremst nevnes Norges lave befolkningstetthet, dette begrenser det mulige volumet for driften, som en av de største barrierene for ghost kitchens i Norge. Dagens prising for å benytte seg av aggregatorene poengteres også som en stor hindring for å kunne få konseptet lønnsomt i Norge.

*«Jeg har tenkt endel på det, men jeg tror Norge er feil sted å gjøre det. Befolkningen er for liten og for lite tett, jeg har blitt kontaktet av noen folk som ønsket å lage et ghost kitchen, og jeg sa nei til det fordi du må ha veldig mange ordre for at det skal funke, og leieprisene må være veldig lave for at det skal være lønnsomt. Jeg kjenner markedet når det kommer til Foodora/Wolt sine avgifter osv, McDonalds har den laveste på 18%, de fleste ligger langt høyere enn dette. Selv med den laveste avgiften, så ser man fortsatt på en kjempestor avgift, jeg har det vanskelig med å forstå hvordan en skal klare å gjøre det lønnsomt, i hvert fall hvis man baserer alt på en tredje leverandør med levering, og hvis noe skjer med den bedriften er du basically “screwed”»*

Til tross for at Los Tacos ser mulighet ghost kitchen gir ved å kunne kutte kostnader knyttet til ansatte og leie, hevdes det at de tror man ikke vil kunne få kuttet tilstrekkelig på disse feltene heller.

*«For å i hele tatt få litt volum, må du ha en veldig sentral lokasjon, og da vil du ikke få den lavere leiekostnaden. Kostnaden av å ha ansatte er også veldig høy i Norge, så du vil egentlig ikke få kuttet så mye der heller. Man kunne prøvd å få redusere leiekostnader, men igjen, har du ikke salgsvolumet du ønsker, går det ikke. Jeg er negativ til konseptet for Norge, pga den lille populasjonen, det er høy konkurranse i forhold til antall kunder man konkurrerer om. – Los Tacos».*

### 6.1.3.3 Forhold til kunder:

Det kommer også frem i intervjuet at Los Tacos verdsetter både kunder som spiser hos dem, og kunder som bestiller mat for levering, de ser på det som veldig viktig å ha begge i deres drift. *«Kundene forventer at vi skal være på disse plattformene».* Men det poengteres at per dags dato er kostnaden for å ta i bruk leveringstjenestene veldig høy, og dermed ikke ideelle for driften.

*«Jeg foretrekker take away og sit in kundene fordi de er mindre dyre, men jeg foretrekker å ha alle delene, jeg vil ha take away, sit in og tredjeparts delivery som en del av bedriften. Jeg synes leveringstjenester er viktig for restaurantindustrien. Jeg er positiv til det, men bare ikke like positiv som jeg kunne vært ettersom kostnadene vi må betale leveringstjenestene er såpass høye og tar en såpass stor del av kaka. Dette er i stor grad på grunn av Corona, vanligvis er cirka kun 20 prosent av salgene gjennom leveringssegmentet, men nå er det nesten opp til 80 prosent av alt salg. Vi vet ikke hvordan dette vil være utvikle seg når corona gir seg, men jeg tror at folk har blitt vant til å bestille mat hjem og bruke tjenester som foodora/Wolts».*

#### *6.1.3.4 Forhold til aggregatorer:*

Los Tacos tar i dag bruk av aggregatorene Wolt, Just Eat og Foodora, men det poengteres at blant disse foretrekker de Wolt. *«Wolt er helt klart den beste plattformen med den beste servicen, jeg ser ikke for meg at Foodora kommer til å være i Norge om 2-3 år, grunnet økt konkurranse, de må i så fall redusere kostnadene sine».*

#### *6.1.4 Døgnvill:*

I det semistrukturerte intervjuet sier Døgnvill at de er godt kjent med konseptet ghost kitchens og synes det høres ut som et innovativt og spennende konsept for restaurantbransjen, og var faktisk i gang med å starte et ghost kitchen før pandemien inntraff. *«Har hørt om det, ser på det som veldig spennende. Jeg holdt på å starte et ghost kitchen før pandemien traff oss, men da fikk jeg så mye å gjøre med det andre. Dette er jo en morsom vri på restaurant, den trenden som vi så startet før pandemien ser vi skyte fart nå..*

##### *6.1.4.1 Fordeler med ghost kitchens:*

Døgnville ser på de små oppstartskostnadene ved konsept ghost kitchens, og dermed den lave risikoen det innebærer som den største fordelen forretningsmodellen besitter. Dette gjør det mulig å opprette ghost kitchens med hensikt om å teste produkter, det at all bestilling gjøres digitalt gjør det også lettere å analysere og validere resultatene fra testingen. Dette er en metode Døgnvill uttrykker at de potensielt vil bruke for å teste produkter for sin restaurant i fremtiden. Døgnvill ser på den pågående pandemien som en akselerator for ghost kitchens i Norge, og nevner at de har hørt om flere aktører som ønsker å teste

konseptet. For å lykkes som ghost kitchen ser Døgnvill på det som essensielt at man har sentrale lokasjoner og mat designet for levering, dette er noe de selv mener at de ikke har siden det visuelle ved deres retter ødelegges eller svekkes veldig ved levering.

#### 6.1.4.2 Utfordringer med ghost kitchens:

Døgnville presenterer også en del ulemper med ghost kitchens, og tror at spesielt kostnadene ved å drive som ghost kitchen i Norge er for høye per dags dato. Dette er spesielt kostnaden for bruk av aggregatorer. Døgnvill tror også at forretningsmodellen vil gi kokkene et lite interaktivt og kjedelig arbeidsmiljø, som kan gjøre det krevende å få flinke kokker med på laget.

*«Jeg tror kostnadene er for høye, jeg tror også det er ganske kjedelig, ingen interaksjon med kunden. Tror det kan være vanskelig å få med dyktige kokker til dette arbeidsmiljøet. De fleste kokker jeg kjenner er veldig glad i at det skjer mye på arbeid, det tror jeg ghost kitchen-modellen fjerner mye av. Det er også en ekstrem mangel på faglærte kokker i Norge, så hvis du ikke kan tilby en kul arbeidsplass tror jeg at du kan slite.»*

#### 6.1.4.3 Forhold til aggregatorer:

Det poengteres at Døgnvill tror det vil oppstå en økt konkurransesituasjon mellom aggregatorene, noe som trolig vil redusere kostnaden knyttet til å benytte seg av dem. Av aggregatorer benytter Døgnvill seg av både Wolt og Foodora, blant disse to foretrekker de Wolt.

#### 6.1.4.4 Samlet syn på ghost kitchens og fremtiden til konseptet:

Alt i alt stiller Døgnvill seg positivt til konseptet ghost kitchens, men tror at forretningsmodellen enda ikke er gunstig i dagens marked. *«Jeg er overbevist om at ghost kitchens har kommet for å bli, og etter hvert som det bygges opp brand som man kjenner til, da tipper jeg det kommer til å bli en stor hit. Enn så lenge er jeg usikker på om det lønner seg, volumet må nok være såpass høyt for at det skal lønne seg. Jeg tror konseptet kan være revolusjonerende, men at dette eventuelt kommer når leveringstjenestene har lavere kostnader og modellen kan lønne seg mer. – Døgnvill».*

### 6.1.5 Fly Chicken:

Funnene fra Fly Chicken baserer seg på deres tanker rundt ghost kitchens tilsendt på mail, i og med at de ikke hadde mulighet til å stille til intervju.

#### *6.1.5.1 Fordeler med ghost kitchens:*

Fly Chicken ser først og fremst på forretningsmodellen til ghost kitchens som svært spennende. De fordelene Fly Chicken ser med konseptet er hovedsakelig potensielle lavere kostnader knyttet til leie og ansatte.

#### *6.1.5.2 Utdringer med ghost kitchens:*

Fly Chicken stiller seg ellers ganske skeptisk til konseptet og kommer med en rekke potensielle ulemper. Dette er først og fremst at restaurantene ikke vil ha kontroll over sluttproduktet, i og med at det blir levert av en ekstern tredjepart, man vil altså ikke eie hele verdikjeden. Potensielt vil dette føre til at kunden får kald mat om leveringsbudet ikke er effektivt. Gjennom leveringen vil også presentasjonen av maten svekkes, og dermed føre til misnøye hos kunden. Fly Chicken frykter at ulempene kan svekke merkevare persepsjonen, siden forbrukerens misnøye sjeldent rettes mot sluttleverandøren, men heller mot produsenten. Dette igjen tror Fly Chicken vil kunne føre til dårligere anmeldelser, lavere omsetning og mindre lojale kunder. Fly Chicken konkluderer dermed med *«Det er et veldig interessant tema, men kan potensielt være meget skadelig. Noe som gjør at vi ønsker mer kontroll»*.

Avslutningsvis hevdes det at dersom man skal anskaffe eget kjøkken vil det fortsatt være høye kostnader knyttet til leie av lokaler og produksjon av kjøkken pluss inventar kostnader. *«Er det da lønnsomt med tanke mulig redusert merkevare persepsjon langsiktig, pluss at Foodora eller Wolt vil ta en høy andel av salget?»*.

## **6.2 Across case analyse:**

Vi har gjort en sammenligning mellom de individuelle funnene i en across case analyse.

### 6.2.1 Fordeler med ghost kitchens:

Det kommer frem fra de semistrukturerte intervjuene at alle respondentene ser på konseptet ghost kitchen som en spennende og ny vri på restaurantbransjen. Når



det gjelder fordeler med forretningsmodellen, mener samtlige at det er en fordel at konseptet har små oppstartskostnader og dermed lav risiko. Lave kostnader knyttet til leie og ansatte skiller seg også ut som en tydelig fordel med konseptet. Flere av respondentene ser også på det som en stor fordel at konseptet har heldigitale bestillinger, noe som gjør det mulig for ghost kitchens å utnytte data på en mye mer effektiv og nøyaktig måte enn tradisjonelle restauranter. Fleksibiliteten til forretningsmodellen poengteres også som en fordel.

#### 6.2.2 utfordringer med ghost kitchens:

Når det kommer til utfordringer/barrierer nevner flere av respondentene at Norges lave befolkningstetthet vil kunne være en utfordring for konseptet. I Norge vil man aldri klare å få det samme volumet som andre steder i verden hvor forretningsmodellen allerede har vist seg å fungere. Flere av respondentene tror også at forretningsmodellen til ghost kitchen ikke vil tilby et engasjerende og interaktivt arbeidsmiljø for kokkene deres. Det vil dermed kunne være vanskelig for ghost kitchens å rekruttere flinke kokker, som de vil trenge for å tilby et produkt av høy kvalitet. Kanskje den største utfordringen som kommer frem i intervjuene er at ghost kitchens vil være avhengig av markedsaggregatorer og dermed ikke eie hele verdikjeden selv. Ved bruk av aggregatorene betyr dette at de vil miste kontroll over produktet i siste ledd av verdikjeden. *«Vi eier ikke siste leddet i verdikjeden, og vi kan dermed aldri kunne tilby et 10/10 produkt, vi har ikke kontroll på det siste leddet. Dette vil være en utfordring for alle som driver med mat for levering. – Smiz»*. Den høye kostnaden knyttet til bruk av aggregatorene er også noe samtlige respondenter ser på som en utfordring for modellen. Slik denne kostnaden ser ut i dag er noen av respondentene skeptisk på om forretningsmodellen i det hele tatt kan vise seg lønnsom i det norske markedet, dette til tross for at forretningsmodellen kutter kostnader innen leie og ansatte. Til tross for dagens høye leveringskostnader, tror alle respondentene at det vil oppstå en økt konkurransesituasjon mellom aggregatorene. Respondentene tror at dette vil føre til lavere leveringskostnader over tid, og vil kunne åpne nye muligheter både for tradisjonelle restauranter og ghost kitchens.

Samtlige respondenter uttrykte at levering gjennom aggregatorene vil kunne ødelegge for presentasjonen av den leverte maten, og dermed svekke merkevaren. Respondentene poengterer dermed at et suksesskriterium for ghost kitchens vil være å utelukkende tilby mat designet for levering. For å potensielt kutte ned

leveringstid, og dermed risikoen for at maten blir kald under levering, vil et annet suksesskriterium være å ha sentrale lokasjoner.

### 6.2.3 Koronas påvirkning:

Det er verdt å nevne at den pågående pandemien har påvirket samtlige respondenter, og det er enighet om at alle tror pandemien har vært med på å akselerere veksten av ghost kitchens. Pandemien har vist seg å være utelukkende negativ for de tradisjonelle restaurantene og ført til en kraftig redusert drift. For Smiz og Ghost Kitchen 1 blir pandemien beskrevet som hovedsakelig positiv for deres drift.

## 7.0 Diskusjon

For å best besvare problemstilling «*Hvilke barrierer og suksesskriterier eksisterer for ghost kitchens i det norske markedet?*», har vi sett det som mest hensiktsmessig og diskutere hvilke fordeler og utfordringer det finnes for forretningsmodellen, og hvordan restaurantbransjen har blitt påvirket av korona og hvordan bransjen ser ut i dag. Dette opp mot funn og teori vi tidligere har redegjort for i oppgaven.

### 7.1 Fordeler med ghost kitchens forretningsmodell

Som vist i funnene kommer det frem en rekke fordeler med ghost kitchen sin forretningsmodell kontra tradisjonelle restauranters sin forretningsmodell. Forretningsmodellen krever lave oppstartskostnader, spesielt knyttet til leie og ansatte. Dette fører til at forretningsmodellen bærer en betydelig lavere risiko enn tradisjonelle restauranter, som kan ses på som en fordel for gründere som vil starte et ghost kitchen. Ghost kitchens er også i stor grad digitale, noe som gjør forretningsmodellen mer fleksibel. I intervjuet med Smiz, hevder de at med bakgrunn i sin digitale forretningsmodell vil kunne «snu seg fort rundt» og dermed lansere og teste nye konsepter effektivt. Det at forretningsmodellen er i større grad digital, åpner også muligheten for en mer effektiv datautnyttelse. Den økte fleksibiliteten ved forretningsmodellen er også noe tradisjonelle restauranter kan ta utnytte av ved å benytte seg av «ekspansjons-modellen», her vil restaurantene stå ovenfor valget å ekspandere altså opprette et ghost kitchen for videre drift, eller opprette et ghost kitchen med eneste hensikt å teste nye produkter. Døgnvill ser som sagt på sistnevnte som en potensiell fremtidig

mulighet for dem. I forretningsmodell poengterer Teece (2010) viktigheten av kontinuerlig testing og høy fleksibilitet for å kunne utvikle sin eksisterende forretningsmodell best mulig. Dette er noe ghost kitchen forretningsmodellen åpner for. Ghost kitchens vil heller ikke være avhengig av å ha en fysisk «store front» for å trekke synlighet. Til tross for at ghost kitchens ikke vil ha et behov for fysisk synlighet, spesifiseres viktigheten av at ghost kitchens burde ha sentrale lokasjoner. Dette for å øke effektiviteten deres ved levering, har de sentrale lokasjoner vil dette gjennomsnittlig redusere tiden det vil ta fra kunden bestiller mat, til leveringsbudet får overlevert maten til kunden.

I lys av forretningsmodellteori kan det argumenteres for at det også er fordel at noen versjoner av ghost kitchen forretningsmodellen er mer vertikalt spesialisert enn hva tradisjonelle restauranter er. Dette er henholdsvis ghost kitchen forretningsmodeller innen kategori 1. Dette fordi de selv vil ha færre elementer i verdikjeden å fokusere på. Tradisjonelle restauranter sin operasjonelle dimensjon fokuserer både på å lage maten, servere maten og kontinuerlig kundeservice gjennom hele oppholdet til kunden. I ghost kitchen forretningsmodellen vil man kun trenge å fokusere på det å lage maten best mulig, før maten blir hentet av et leveringsbud, når maten blir plukket opp har ghost kitchenet fullført sine aktiviteter i verdikjeden. Den økte graden av vertikal spesialisering gjør altså at ghost kitchens kan ha et økt fokus på å gjøre de aktivitetene de gjør best, og dermed bli mer spesialisert på disse områdene. I følge Dosi & Galambos (2013), kan dette føre til et konkurransefortrinn hvis aktivitetene gjøres riktig.

Ghost kitchen forretningsmodeller som passer inn under kategori 2 er plattformbedrifter som legger til rette for etableringer av ghost kitchens, og gjennom lisensieringsavtaler med restauranter, vil restaurantene kunne bli en del av plattformbedriften og selge sin mat gjennom deres plattform. Dette fører med seg fordeler som nettverkseffekter, siden restaurantene som velger å benytte seg av plattformene vil bli knyttet opp mot nye potensielle kunder. Ghost kitchens i kategori 2 vil dermed være svært skalerbare (Hagel, 2015). Desto flere restauranter som tar del i plattformene, jo bredere utvalg vil disse plattformene kunne tilby kundene, og de vil dermed fremstå som mer attraktive, noe som igjen vil drive mer trafikk til deres plattform. Dermed blir annen fordel knyttet til ghost kitchens forretningsmodeller i kategori 2 at disse vil kunne ha en betydelig høyere

skaleringshastighet, både sammenlignet med tradisjonelle restauranter, og ghost kitchen forretningsmodeller i kategori 1.

## 7.2 utfordringer med ghost kitchens forretningsmodell:

I analysen av de semistrukturerte intervjuene kommer det frem en rekke utfordringer knyttet til forretningsmodellen til ghost kitchens. Flere av intervjuobjektene uttrykker seg skeptisk til konseptet for det norske markedet, siden Norge har en relativt lav befolkningstetthet. Selv om forretningsmodellen har vist seg attraktiv i land som USA, Storbritannia, Kina og India, betyr ikke dette at modellen vil vise seg passende for det Norske markedet. Dette er land som er høyt befolket og har en langt høyere befolkningstetthet enn Norge. Norges lave befolkningstetthet vil kunne føre til at man ikke klarer å oppnå et økonomisk bærekraftig kundevolum. Et lands befolkningstetthet er noe som trolig ikke ha noen drastiske endringer, men det er realistisk å anta at den vil være gradvis økende. Befolkningstetthet vil altså ikke være like lett påvirkelig av samfunnsøkonomiske forhold, som andre faktorer ellers vil kunne være. Som presentert i forretningsmodell teorien hevder Teece (2010) at man kontinuerlig vurdere sin forretningsmodell opp mot det nåværende forretningsøkosystemet. Norske ghost kitchens må dermed vurdere hvor stor denne utfordringen vil være for deres drift, og hvordan de eventuelt kan jobbe seg rundt den. I og med at ghost kitchens kun vil bestå av et produksjonsareal, vil de også ha svært lav fysisk synlighet. Dette fører til at ghost kitchens må i stor grad basere seg på digital synlighet gjennom markedsføring og den organiske synligheten de får på plattformene til leveringsaggregatorene. Ghost kitchene er altså avhengig å slik oppnå stor nok synlighet for å tiltrekke et tilstrekkelig volum, noe som kan være svært ressurskrevende. Det vektlegges dermed at ghost kitchens burde ha et ekstra fokus på markedsføring og utarbeide en tydelige strategi for dette. Ghost kitchens består som sagt bare av et produksjonslokale, og har dermed ikke et serveringsareal for kundene. I praksis betyr dette at ansatte i dette produksjonslokalet kun vil bestå av kokkene til ghost kitchenet. Flere av respondentene uttrykker dermed at de tror det kan vise seg vanskelig å få ansatt flinke kokker, i og med at kokkenes arbeidsmiljø kan vise seg monotont og lite attraktivt for kokkene. For å kunne tilby et produkt av høy kvalitet er ghost kitchene avhengig av å ha flinke kokker til å lage maten deres.

Som tidligere nevnt vil ghost kitchens ofte være vertikalt spesialisert, til tross for fordelene dette fører med seg, vil det også være noen ulemper med den vertikale spesialiseringen for ghost kitchens. Siden de fleste ghost kitchens vil «outsourse» leveringen av maten til eksterne markedsaggregatorer, vil de heller ikke eie hele verdikjeden, dette fører med seg risikoer i de delene av verdikjeden de selv ikke drifter, altså leveringen. Om det oppstår kontinuerlige problemer med leveransen, vil kunden kunne oppleve at maten de får har blitt kald om leveringsbudet er sent, eller at presentasjonen på maten er svekket gjennom uforsiktlige leveringsbud. Sistnevnte utfordring kan reduseres om ghost kitchenet har spesialisert seg på mat designet for levering, dette vil være mat som har minimal sannsynlighet for å få sin presentasjon svekket gjennom en dårlig levering, dette kan eksempelvis være burritoer. Siden ghost kitchens i kategori 1 utelukkende fokuserer på mat for levering, vil deres omdømme utelukkende bygges på den maten som blir levert. Dette kan føre med seg en større fallgrube, hos tradisjonelle restauranter som også tilbyr levering, vil en dårlig levering ikke nødvendigvis ha en nevneverdig effekt på kundens inntrykk av restauranten om kunden i utgangspunktet har et positivt inntrykk av dem etter fysiske besøk. Kundens inntrykk av ghost kitchens vil utelukkende bygges på den maten de får levert, og om kunden får negative opplevelser ved dårlig levering, vil dette kunne rettes mot ghost kitchenet og ikke leveringsaggregatoren, siden kunden ikke har noe annet utgangspunkt enn sluttresultatet for sitt inntrykk.

En annen utfordring knyttet til markedsaggregatorene er tjenestekostnaden disse tar. Per dags dato i det norske markedet uttrykker respondentene at dette er en kostnad som ligger på ca 20-35% av salget, noe som er svært mye. Noen av respondentene uttrykker dermed bekymring og lurer på om ghost kitchens i det hele tatt kan vise seg levedyktige med en slik kostnad, siden hele driften deres vil basere seg på levering av mat. Det er verdt å nevne at ghost kitchenet Smiz har opprettet avtaler hvor de har en omsetningsbasert leiekostnad, de har dermed endret store deler av kostnadsstrukturen. Om andre ghost kitchens klarer å skape en tilsvarende kostnadsstruktur, eller redusere deres kostnader på andre måter, vil denne utfordringen potensielt kunne minskes.

Til tross for at ghost kitchen sin forretningsmodell er en innovativ vri på tradisjonelle restauranters forretningsmodeller, sier forretningsmodell-teori at selv om løsningen er innovativ, må den være passende for markedet den skal operere i.

Gitt utfordringene knyttet til det norske markedet, er det ikke gitt at forretningsmodellen passer like godt i det norske markedet som den har vist seg å gjøre i andre land.

### 7.3 Restaurantbransjen og korona

Den pågående pandemien har helt tydelig hatt en stor påvirkning på restaurantbransjen. Gjennom de semistrukturerte intervjuene av de tradisjonelle restaurantene blir det uttrykt frustrasjon over situasjonen. De tradisjonelle restaurantene operer i dag på svært redusert kapasitet, noe som hardt rammer deres omsetning og resultat. Det blir uttrykt misnøye med at de under dagens situasjon må basere så å si hele driften gjennom markedsaggregatorer som Wolt og Foodora. Dette gjør driften deres mindre lønnsom i og med at deres produkter har allerede små marginer som ikke egner seg til å kun være basert på levering. På annen side uttrykker ghost kitchene seg positivt til situasjonen og hevder at deres drift går bra, og at pandemien i hovedsak har vært med på akselerere fremveksten av deres forretningsmodell.

Dette underbygges ytterligere i hva vi vet om dagens markedssituasjon. Det siste året har det vært rekordmange restauranter som har gått konkurs. Til tross for utfordringene pandemien fører med seg ser man at restauranter som har klart å tilpasse seg konsumentenes skiftende vaner, og dermed lagt til rette for drift som i stor grad må basere seg på levering av mat.

Det at ghost kitchens har gjort det bra i dagens marked, altså under pandemien, er kanskje ikke så rart i og med at dette er restauranter som spesialiserer seg på mat for levering, og så å si all restaurantmat som kjøpes i dagens marked er gjennom levering. Om deres gode resultater vil fortsette etter pandemien er derimot usikkert og kan diskuteres. Siden dagens marked så å si kun tilbyr mat for levering, betyr dette i praksis at en helt sentral del av restaurantdrift er midlertidig ute av funksjon, altså mat for fysisk servering hos de tradisjonelle restaurantene. Dette tyder på at tilnærmet hele salget i dagens marked skjer gjennom markedsaggregatorer som Wolt og Foodora, det er altså her all synligheten per dags dato ligger. Når man etter hvert beveger seg tilbake til normalsituasjon, og restaurantenes drift går tilbake til normalt, vil deler av denne synligheten flyttes bort fra markedsaggregatorene når konsumentene begynner å se etter restauranter de vil fysisk besøke. I og med at store deler av ghost kitchene sin synlighet

kommer gjennom disse aggregatorene, vil dette altså redusere den totale mengden synlighet ghost kitchene kan eksponeres for. Det gjenstår altså å se hvordan konseptet vil fungere i en normal markedssituasjon.

## 8.0 Konklusjon:

Basert på resultat og diskusjon, har vi utarbeidet en konklusjon for problemstillingen:

*«Hvilke barrierer og suksesskriterier eksisterer for ghost kitchens i det norske markedet?».*

### 8.1 Suksesskriterier:

For at ghost kitchens sin forretningsmodell skal lykkes i det norske markedet, må den først og fremst effektivt dra utnytte av de fordelene de ulike forretningsmodellene tilbyr. Det første suksesskriteriet vi anser for ghost kitchen i det norske markedet er *datautnyttelse*. Kontra tradisjonelle restauranter har ghost kitchens nemlig muligheten til å utnytte data mer effektivt som følge av at de i større grad opererer i digitale økosystemer. En økt grad av datautnyttelse gir Ghost kitchene mulighet til å kartlegge hvem deres største kunder er, hvor de befinner seg, for å deretter utarbeide rett strategi for nå kundene på mest mulig effektiv måte. Den økte graden av datautnyttelse fører i tillegg med seg en større mulighet til å teste ut nye produkter i sammenligning med tradisjonelle restauranter. På denne måten vil de kunne kartlegge hvilke produkter som egner seg best for deres konsept.

Det andre suksesskriteriet er også tett knyttet til den digitale dimensjonen av forretningsmodellen. I og med at ghost kitchens ikke vil ha noe fysisk «store front», og dermed en lav fysisk synlighet, er det essensielt at ghost kitchenet har et stort fokus på markedsføring. Det er svært mange aktører på markedsaggregatorene Wolt, Foodora og Just Eat sine plattformer, og det er ikke gitt at den organiske synlighet et ghost kitchenet vil få fra å være på tilgjengelig på disse vil være tilstrekkelig. En sterk markedsføringsstrategi vil derfor øke ghost kitchenet sin synlighet, og dermed øke volumet av kunder til bedriften.

Det tredje suksesskriteriet vi observerer er at ghost kitchens bør ha sentrale

lokasjoner. Selv om konseptet ikke behøver like sentrale lokasjoner som tradisjonelle restauranter, som er avhengig av å fysisk «bli funnet», er det likevel svært viktig at ghost kitchenet er sentralt plassert. Dette ettersom det vil øke deres effektivitet knyttet til levering. Sentrale lokasjoner er som oftest tilknyttet en høyere befolkningstetthet, som kan etter alt å dømme vil føre til et økt potensielle volum. I tillegg redusere risikoen for at maten blir kald under levering ved å minimere den gjennomsnittlige leveringstiden.

Det fjerde suksesskriteriet vi har kommet frem til er at maten burde være designet for levering. Mange tradisjonelle restauranter er misliker blant annet leveringssegmentet på bakgrunn av en ødelagt visuell presentasjon av deres matretter. Om dette er tilfellet vil kundens oppfatning av restauranten svekkes. Siden ghost kitchens i all hovedsak kun vil tilby mat gjennom levering, er det derfor essensielt at maten deres også er designet for levering. Dette vil være mat som har svært lav sannsynlighet for å svekkes visuelt under levering.

## 8.2 Barrierer:

Når det kommer til barrierer for forretningsmodellen i Norge, har først og fremst landets lave befolkningstetthet blitt påpekt basert analysen og funnene å være en betydelig barriere. Ghost kitchens har vist seg å fungere godt i land som USA, Kina, India og Storbritannia, men dette er land med betydelig høyere befolkningstetthet enn Norge. Grunnet Norges lave befolkningstetthet kan forretningsmodellen derfor møte utfordringer i oppnå et tilstrekkelig volum. Dette gjelder spesielt for “plattform ghost kitchens” i kategori 2 som benytter seg i stor del av skalafordeler og behøver derfor også et stort volum. Dersom plattform ghost kitchens ikke når et tilstrekkelig volum ikke forretningsmodellen fungere lønnsomt. Det er realistisk å anta at Norges befolkningstetthet vil holde seg tilnærmet konstant, med noe gradvis økning, og er dermed en faktor aktørene i markedet ikke kan påvirke. Dette påpeker igjen viktigheten av at ghost kitchens burde velge lokasjoner der befolkningstettheten er som høyeste, det vil si etablering i lokasjoner sentralt. På en annen side er ghost kitchens forretningsmodell svært fleksibel slik en kan se i Smiz sitt tilfelle, hvor av denne formen for forretningsmodell ikke vil bli påvirket i like stor grad av et lavt volum på bakgrunn av befolkningstetthet som kategori 2 ghost kitchen. Det kan derfor virke som at kategori 1 ghost kitchens er mindre avhengig av denne faktoren.



Den andre barrieren vi anser som hindrende for ghost kitchens forretningsmodell i Norge er markedsaggregatorene. I funnene kommer det frem at markedsaggregatorene tar en svært høy tjenestekostnad som tilsvarende et sted mellom 20-35% av restaurantenes omsetning tilknyttet matsalget. Selv med ghost kitchens reduserte kostnader knyttet til ansatte og leie, kan lønnsomheten bli utfordret av basert på denne store tjenestekostnad. Spesielt ettersom forretningsmodellen hovedsakelig baserer seg på levering gjennom slike aggregatorer. Det er verdt å påpeke at samtlige intervjuobjekter har kommentert at en en trolig økt konkurransesituasjon mellom aggregatorene kan finne sted i fremtid. Som resultat kan dette føre til at aggregatorene blir nødt redusere tjenestekostnaden for å konkurrere seg i mellom. Dersom markedsaggregatorenes tjenestekostnaden reduseres, vil dette virke positivt for ghost kitchens. Ghost kitchens vil også potensielt kunne jobbe seg rundt denne barrieren ved å kutte andre kostnader. Eksempelvis har Smiz opprettet avtaler som gir dem en omsetningsbasert leiekostnad, de har altså endret sin kostnadsstruktur, for dem vil denne barrieren ikke være av like stor betydning. Om andre ghost kitchens klarer å etablere en slik kostnadsstruktur, eller kutter kostnader i andre deler av driften, vil de kunne redusere denne barrierens betydning.

## 9.0 Videre forskning:

Ghost Kitchens er som tidligere nevnt, en helt ny forretningsmodell for det norske markedet, og vår eksplorative studie er så vidt vi vet den første i landet til å utforske tema. På bakgrunn av forretningsmodellens nyhet og fåtall av etablerte aktører er det per dags dato for tidlig å si noe konkret og generaliserbart om prestasjonen til ulike ghost kitchens i Norge. Vi mener at vår oppgave ikke har skapt et grunnlag for generalisering knyttet til forretningsmodellene, men vi håper at lesningen kan appellere til interesse for videre forskning på tema. I fremtiden, når flere ghost kitchens er blitt etablert, og vi har mer kunnskap og empiri knyttet til de ulike forretningsmodellens prestasjon. Anser vi det som en fremtidig spennende mulighet å vurdere de forskjellige forretningsmodellene opp mot hverandre, for å deretter forske med kvantitative metoder knyttet til avgjørende suksessfaktorer for de ulike forretningsmodellene.

**Referanseliste:**

Academic Work. (u.å.). *3 intervjuteknikker* | *Academic Work* | *Academic Work*.

Hentet 22. mai 2021, fra <https://www.academicwork.no/insights/arbeidsgivere/3-intervjuteknikker>

Ahmad, F. B. Sh., & Chern, B. T. P. (2020). *Supply Chain Evolution. A Study of Opportunities and Challenges of Virtual Kitchens in Malaysia*.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PwilbPJdhB8J:sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/download/14426/7327/+&cd=20&hl=no&ct=clnk&gl=no>

Allen, R. E. (2016). *Financial Crises and Recession in the Global Economy* (Fourth Edition). Edward Elgar Publishing.

<http://www.elgaronline.com/view/9781785361104.00008.xml>

Antler. (u.å.). *The Antler Story* | *Antler*. Hentet 1. juni 2021, fra

<https://www.antler.co/about>

Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2004). *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*. MIT Press.

Bach, D. (2020, mars 14). *Corona-hjemlevering: – Nå har vi et samfunnsansvar – E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/vQKV3j/corona-hjemlevering-naa-har-vi-et-samfunnsansvar>

Bakken, O. (2019, september 6). *Forskningsdesign – Bakkenblogg*.

<https://www.bakkenblogg.no/skolenotater/metode/forskningsdesign/>

Beckett, E. L. (2020, juli 10). *Ghost kitchens could be a \$1T global market by 2030, says Euromonitor* | *Restaurant Dive*.

<https://www.restaurantdive.com/news/ghost-kitchens-global-market-euromonitor/581374/>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology.

*Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Christensen, S. A., Fugeksnes, E., Kvalnes, Ø., Nygaard, P., Sogner, K., & Stoknes, P. E. (2019). *Bedriften—Kompendium - HIS 3410* (3. utgave). BI - Institutt for rettsvitenskap og styring.

Dahlum, S. (2021, mars 9). *Validitet – Store norske leksikon*. Validitet. <https://snl.no/validitet>

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode—En kvalitativ tilnærming* (2. Utgave). Universitetsforlaget.

Dosi, G., & Galambos, L. (Red.). (2013). *The Third Industrial Revolution in Global Business*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139236706>

Euromonitor. (u.å.). *About Us | Euromonitor International*. Hentet 20. mai 2021, fra <https://www.euromonitor.com/about-us-page>

Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1), 32–39. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>

Foodora. (u.å.). *Matlevering fra de beste restauranter i Norge | foodora*. Hentet 1. juni 2021, fra [https://www.foodora.no/?ax=37151464936&tx=kwd-128078785769&ap=&dv=c&nt=g&mt=e&pm=1010921&pi=&cr=409632354888&fi=&bc=7513&gclid=CjwKCAjwdeFBhBAEiwAKOIy51js36R-\\_OMEP7vxqLbf\\_HAEmNQHq7dIrtgM-AUjJRFbOBmH5b\\_TRoCv9AQAvD\\_BwE](https://www.foodora.no/?ax=37151464936&tx=kwd-128078785769&ap=&dv=c&nt=g&mt=e&pm=1010921&pi=&cr=409632354888&fi=&bc=7513&gclid=CjwKCAjwdeFBhBAEiwAKOIy51js36R-_OMEP7vxqLbf_HAEmNQHq7dIrtgM-AUjJRFbOBmH5b_TRoCv9AQAvD_BwE)

Fredriksen, V. K., & Kvitstein, I. (2018). *Plattformer og digitale økosystemer—En smakebit på restaurantbransjen i Oslo*. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2560082/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Glimstad, E. (2021, mars 20). *Økonomi og næringsliv, Nyheter | Korona har tvunget folk til å tenke kreativt. Nå lanserer Frøya og Kristine et nytt «ghost kitchen»*. <https://www.ao.no/korona-har-tvunget-folk-til-a-tenke-kreativt-na-lanserer-froya-og-kristine-et-nytt-ghost-kitchen/s/5-128-29563>

Gloriso, C., Givens, A., & Stulberger, E. (2015, november 11). *I-Team: Restaurants Use False Identities on Food Delivery Websites – NBC New York*.

<https://www.nbcnewyork.com/news/local/seamless-restaurant-grubhub-fake-eatery-unregulated-kitchen-investigation-i-team-new-york-city/2013699/>

González, J. L., & Holmes, P. (2011). *The Nature and Evolution of Vertical Specialisation: What is the Role of Preferential Trade Agreements?* 59.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utgave). Cappelen Damm AS.

Grønmo, S. (2020, november 3). *Kvalitativ metode – Store norske leksikon*. Kvalitativ Metode. [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Grønmo, S. (2021, mars 1). *Utvalg – Store norske leksikon*. <https://snl.no/utvalg>

Gulbrandsen, E., & Pettrém, M. T. (2020, mars 16). *Koronaviruset rammer utelivet hardt: – Dette kan bli dødsstøtet for mange*.

<https://www.aftenposten.no/oslo/i/BR1qWG/koronaviruset-rammer-utelivet-hardt-dette-kan-bli-doedsstoetet-for-ma?code=4jDvvPQ8kp9zeVyqIa7qu5tspcYGQtCIMU2TjHWFSOa160qZyoEfPW4mY5stlJDI>

Hagel, J. (2015, april 16). *Platform strategy: A new level for platforms | Deloitte Insights | Business Trends*. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015/platform-strategy-new-level-business-trends.html>

Hinton, E. (2021, mai 11). *What Are Ghost Kitchens, and Why Are They So Scary for Some Restaurants? – LX*. <https://www.lx.com/community/what-are-ghost-kitchens-and-why-are-they-so-scary-for-some-restaurants/36500/>

Hopland, S. (2020, juni 3). *100 restauranter har gått konkurs siden Norge «stengte» – E24*. <https://e24.no/naeringsliv/i/K300we/100-restauranter-har-gaatt-konkurs-siden-norge-stengte>

IANS. (2020, juli 13). *The growth of cloud kitchens in India*.

<https://www.nationalheraldindia.com/lifestyle/the-growth-of-cloud-kitchens-in-india>

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. I *Hbr*.

Just Eat. (u.å.). *JUST EAT / Food delivery in Norway—Order food online*. Hentet 1. juni 2021, fra [https://www.just-eat.no/en/?gclid=CjwKCAjwtdcFBhBAEiwAKOIy5z0x\\_6QKXpkvgDM8-HGCS\\_ScxBMudX5VmQ1ypdXz5Xg2cBEfNJPBWBocQrsQAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.just-eat.no/en/?gclid=CjwKCAjwtdcFBhBAEiwAKOIy5z0x_6QKXpkvgDM8-HGCS_ScxBMudX5VmQ1ypdXz5Xg2cBEfNJPBWBocQrsQAvD_BwE&gclid=aw.ds)

Kelso, A. (2019, november 4). *McDonald's opens 1st ghost restaurant in London* / *Restaurant Dive*. <https://www.restaurantdive.com/news/mcdonalds-opens-1st-ghost-restaurant-in-london/566504/>

Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og Kvalitativ Metode*. Fagbokforlaget.

Lee, W. K. (2021, januar 11). *How The Pandemic Is Spawning Food Entrepreneurs*.

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/01/11/how-the-pandemic-is-spawning-food-entrepreneurs/?sh=2502d1e62f30>

Linneberg, M. S., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), 259–270.

<https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2018-0012>

Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2020). Coding Practices and Iterativity: Beyond Templates for Analyzing Qualitative Data. *Organizational Research Methods*, 109442812094860.

<https://doi.org/10.1177/1094428120948600>

Maze, J. (2020, november 17). *What Domino's thinks of the ghost kitchen trend*.

<https://www.restaurantbusinessonline.com/financing/what-dominos-thinks-ghost-kitchen-trend>

McLean, H. (2021, mai 30). *Virtual food court «Canteen» launches to serve the Lower Mainland* / *Dished*. <https://dailyhive.com/vancouver/virtual-food-court-canteen-joseph-richard-group>

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62–73.

<https://doi.org/10.2307/41165202>

Muller, C. (2018). *Restaurant Delivery: Are the “ODP” the Industry’s “OTA”?* Part I & II. 18.

NEM. (2019, mai 23). *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag | Forskningsetikk.*

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/>

NTB Kommunikasjon. (2020, mai 6). *Slik har korona endret våre spisevaner | Just Eat.* <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/slik-har-korona-endret-vare-spisevaner?publisherId=17847296&releaseId=17884691>

O’Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 160940691989922. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>

Ortiz-Ospina, E., & Beltekain, D. (2018). *Trade and Globalization—Our World in Data.* <https://ourworldindata.org/trade-and-globalization#trade-from-a-historical-perspective>

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You.*

Perkins, G., & Murmann, J. P. (2018). What Does the Success of Tesla Mean for the Future Dynamics in the Global Automobile Sector? *Management and Organization Review*, 14(3), 471–480. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.31>

Surrey. (2020, juli 21). *5 Favourite Ghost Restaurants in Vancouver | Surrey604 Magazine.* <https://surrey604.com/2020/07/4-favourite-ghost-restaurants-in-vancouver/>

Svartdal, F. (2020, april 3). *Reliabilitet – Store norske leksikon.* Reliabilitet. <https://snl.no/reliabilitet>

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Taalbi, J. (2018). Origins and pathways of innovation in the third industrial revolution1. *Industrial and Corporate Change*. <https://doi.org/10.1093/icc/dty053>

Wolt. (u.å.). *About—Wolt*. Hentet 1. juni 2021, fra <https://wolt.com/nb/about>

## Vedlegg:

### Vedlegg 1: Intervjuguide

<p><b>Innledning</b></p> <p>Presentasjon av prosjektet: Vi ønsker å utforske forskjeller, likheter, ulemper og fordeler mellom forretningsmodellene til tradisjonelle restauranter og ghost kitchens i det norske markedet. Dette ved å intervjuer to ghost kitchens og totalt tre restauranter for å så analysere svar opp mot relevant teori.</p> <p>Hvordan materialet skal brukes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet som videre vil bli transkribert analysert sammen med andre tilsvarende intervjuer.</li> <li>• Dersom bedriften ønsker full anonymitet, blir det ivarettatt.</li> <li>• Etter transkribering vil det transkriberte dokumentet bli sendt tilbake for at du skal kvalitetssikre dette</li> </ul>
<p><b>Først og fremst, hvor godt kjenner du til ghost kitchen fenomenet?</b></p> <p><b>Introduksjons av bedrift og Forretningsmodell:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er bedriftens forretningsmodell?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere en business modell canvas?</li> </ul> </li> <li>• Hvordan ser driften ut per dags dato?</li> <li>• Hvordan går det med bedriften i dag?</li> <li>• Hvordan er deres forhold til <u>hjemmelevering</u> kontra “sit-in”-kunder?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor stor er inntjeningen på levering-segmentet?</li> <li>• Hvor stor er inntjening på “sit-in”-segmentet</li> </ul> </li> <li>• Benytter dere dere av tjenester som <u>foodora</u>, <u>Just Eat</u>, eller lignende?</li> <li>• Hvordan ser denne kostnaden ut? Det vil si om dere kan anslå hvor stor del av fortjenesten disse tar.</li> <li>• Hva mener dere er deres fremste konkurransefortrinn?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>hvor dan utryttes disse?</i></li> </ul> </li> <li>• Hva ser du på som bedriftens største utfordringer?</li> <li>• Hva er bedriftens største kostnader?</li> <li>• Hvor kommer de største inntektene fra?</li> <li>• Hva er bedriftens viktigste ressurser?</li> <li>• Viktigste partnere?</li> </ul>
<p><b>Marked:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem er kundene deres?</li> <li>• Hva tror du kunden ser på som viktigst i dag?</li> <li>• Hvem er deres største konkurrenter?</li> <li>• Hvordan markedsfører dere?</li> <li>• Hva synes dere om dagens lokasjon/er for din/e restaurant/er?</li> </ul>

### Vedlegg 2: Meldeskjema til NSD:



**Prosjektperiode**

20.02.2021 - 04.06.2021

**Status**

02.03.2021 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**02.03.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.03.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.08.2021

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### **Vedlegg 3: Informasjons- og samtykkeskriv:**

Vil du delta i forskningsprosjektet:

## ***”Ghost kitchens i det norske markedet”?***

*Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke nærmere betydningen av og muligheter tilknyttet forretningsmodellen «ghost kitchen». I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.*

### **Formål.**

Formålet med bacheloroppgaven er å utforske forskjeller, likheter, ulemper og fordeler mellom forretningsmodellene til tradisjonelle restauranter og ghost kitchens i det norske markedet. Dette vil bli gjennomført ved å avholde intervjuer av både ghost kitchens og etablerte restauranter, disse vil senere bli analysert opp mot hverandre. Innsikten som blir dannet på bakgrunn av intervjuene vil deretter bli sett i lys av relevant teori for å forsøke å svare på en utformet problemstilling og tilhørende undersøkelsesspørsmål.

### **Problemstilling:**

*Ikke utarbeidet enda.*

### **Undersøkelsesspørsmål:**

*Hvordan er kostnadsstrukturen til et ghost kitchen, sammenlignet med en tradisjonell restaurant?*

*Hvilke fordeler er tilknyttet ghost kitchens forretningsmodell?*

*Hvilke utfordringer er tilknyttet ghost kitchens forretningsmodell?*

*Hvilket forhold/inntrykk har restaurantbransjen til “ghost kitchen forretningsmodellen”?*

*Hva er restaurantbransjens tanker rundt/forklaring på hvorfor det er et så få etablerte ghost kitchens i Norge?*

*Hva er restaurantbransjen sine tanker angående ghost kitchens fremtid for Norge?*

*Kan ghost kitchens være en trussel for tradisjonelle restauranter?*

*Har Corona hatt påvirkning, eller vil ha påvirkning, for en eventuell fremvekst av ghost kitchens i Norge?*

*Er etablering av et ghost kitchen en mulig vekststrategi for etablerte restauranter i Norge?*

*Er etablering av et ghost kitchen en mulig vekststrategi for etablerte restauranter i Norge?*

*Hvilket forhold har restaurantbransjen til leverings-bedrifter som for eksempel "Foodora", "Just-eat"?*

*Hvilke forutsetninger må ligge til rette for at et ghost kitchen skal lykkes?*

*Kan etablering av en "digitalmathall" være en fremtidig forretningsidé?*

*Er forretningsmodellen passende for det norske markedet til tross for den lave befolkningstettheten?*

## **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Handelshøyskolen BI Bergen, studentene Pelle Pedersen og Johannes Bergh, og veileder Elisabeth Andvik er ansvarlig for prosjektet.

## **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I [vårt studie](#) ønsker vi å intervju bedrifter i restaurantbransjen dette innebærer både "ghost kitchens" og tradisjonelle restauranter. Vi skal totalt gjennomføre fem intervjuer med ulike bedrifter i restaurantbransjen.

Valg av intervjuobjekter vil være gjennom et strategisk bekvemmelighetsutvalg på bakgrunn av at vi ønsker å komme i kontakt med ledelse innen både ghost kitchens og restauranter som ønsker å samarbeide med vår forskning.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer dette at du deltar i et intervju enten digitalt eller at vi møter opp hos deg/dere til en tid vi avtaler. Dersom du ønsker å dele regnskap med oss hadde dette vært veldig hjelpelig, men er ikke en nødvendighet for å delta. Det er satt av cirka 1 time til intervjuet, og det vil bli tatt et lydopptak av samtalen.

Lydopptaket vil etter kort tid bli transkribert og analysert opp mot de andre intervjuene, for å se etter mønstre til analysen, og for å svare på problemstillingene og undersøkelsesspørsmål.

## **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun

studentene som gjennomfører studiet (████████████████████), veileder (Elisabeth Andvik) og ekstern sensor som vil ha tilgang til dine personlige opplysninger. I studiet vil vi ikke henvise til deg/dere med navn, men ved bruk av stillingstittel og bedrift du/dere har tilhørighet til, dersom intervjuobjekt ønsker å forholde seg fullstendig anonym, eller bedriften anonym, vil vi respektere dette. Vi vil oppbevare dine personopplysninger adskilt fra øvrige data (kodenøkkel).

Dersom bacheloroppgaven får karakter "A", vil BI Bergen etterspørre oss om vi har lyst til å dele denne på Orja for å være tilgjengelig for andre studenter. Dersom dette finner sted vil vi kontakte deg og forhøre oss om du ønsker at både du og bedriften ønsker å forholde dere fullstendig anonym. Dersom du/dere ikke ønsker at oppgaven skal publiseres vil vi respektere dette og ikke publisere oppgaven.

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er levert, noe som etter planen er 2. Juni. 2021. Ved prosjektslutt vil lydopptakene og transkripsjonene fra intervjuet slettes dersom ønskelig.

Dersom du ikke ønsker å være anonymisert ved prosjektslutt, kan det tenkes at studie vil være til nytte for andre i videre forskning av ghost kitchen forretningsmodellen, med tanke på at dette er et av verdens første studier på området. Tilgang vil i så fall være gjennom Orja.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiser i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen BI Bergen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Institusjon:  
Handelshøyskolen BI Bergen



Navn: Elisabeth Andvik  
- Mobil: 55 95 97 78.  
- Mail: [Elisabeth.Andvik@bi.no](mailto:Elisabeth.Andvik@bi.no)

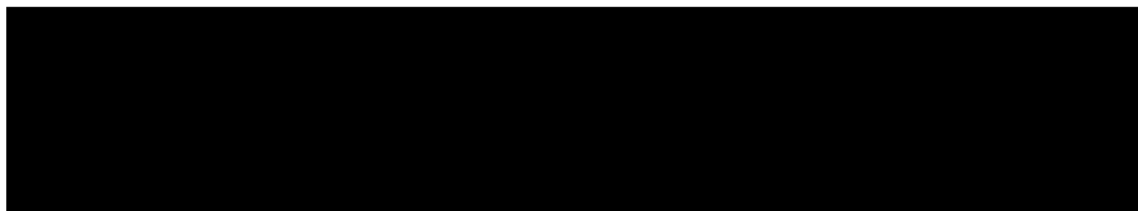
Vårt personvernombud:

Navn: ~~Vibeke~~ Nesbakken  
Mail: [personvernombud@bi.no](mailto:personvernombud@bi.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen



---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Ghost kitchens i det norske markedet*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju.
- At opplysninger fra meg vil bli benyttet til å studere restaurantbransjen og ghost kitchens forretningsmodell.
- At mine bedriftsopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning.
  - (Dersom dette ikke er ønskelig, vil vi selvfølgelig anonymisere bedriften, eller eventuelt ikke publisere studien offentlig)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

**Vedlegg 4: tematiske analyse model:**

Opplysningskildene	Forretningsmodell										Utvikling av Forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn	
	Bakgrunn for valg av ghost kitchen:	Utvikling av Forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn										
Ghost Kitchen 1	Bakgrunn for valg av ghost kitchen:	Utvikling av Forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På jakt etter skalerbar bedrift</li> <li>-&gt; Startet skalerbart bedrift forretningsstid 2 for 1 på restaurant</li> <li>-&gt; Korona pandemien kom = edela for restaurantbesøk og dermed tidligere forretningsmodell</li> <li>- Stor innsikt i bransjen</li> <li>- "Sensasjonell trend innen takeaway , også for pandemier"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "naturlig forelengelse av hva vi drev med"</li> <li>- utnyttet etablerte relasjoner med restauranter</li> <li>- Innovasjon av tidligere forretningsmodell</li> <li>- Research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Billige, sentrale, spesialdesignete lokaler med industrielle kjøkken</li> <li>- Lager mat på vegne av restauranter for levering</li> <li>- Utviklet nyttig programvare for logistikk</li> <li>- Delet innleiene med restaurantene</li> <li>- Skalierbar</li> <li>1. Gir restauranter mulighet til å skalere til nye områder</li> <li>2. kundene får rikere tilbud</li> <li>3. aggregatorene får mer innhold</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidlig fase</li> <li>- Femdoblet omsetning</li> <li>- Ute etter å hente mer kapital fordi: "Ser at modellen fungerer"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansatte</li> <li>- Råvarer</li> <li>- Leie</li> <li>- Restaurantpartnere</li> <li>- Wolt og Foodora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salg av mat fra etablerte restaurantbrans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foodora</li> <li>- Wolt</li> <li>- Just Eat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjøkkene</li> <li>- Programvaren</li> <li>- relasjoner med restauranter</li> <li>- ledelsen</li> <li>"Stille spørsmål angående"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjøkken operativsystem: "torst bedriften på et molekylært nivå"</li> <li>- Foredrer logistikk og kommunikasjon:</li> <li>1. Riktig informasjon til riktig klok til rett tid</li> <li>2. Riktig informasjon og kommunikasjon tilbake ut til aggregatorene</li> <li>3. Analyse av kostnader: per matret, råvarepriser, ansatte,</li> <li>- Konsistent kvalitet</li> <li>- Restaurantpartnere</li> <li>- Kontroll</li> </ul>										
Smiz	Bakgrunn for valg av ghost kitchen:	Utvikling av forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andler - Akselerator startup program</li> <li>- Ledig kapasitet: Kantiner og hoteller</li> <li>- Industrielle kjøkken</li> <li>- Korona</li> <li>- Mye research:</li> <li>- Trend USA og Asia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proving og feiling</li> <li>- Risikoavurdering: vurderte å kjøpe lokaler -&gt; valgte vekk -&gt; pga: kapital intensiv</li> <li>- Fleksibilitet: -&gt; Endret strategi nesten hver uke -&gt; Vurderte mange forskjellige strategier -&gt; Eksempel: eksisterende brands vs lage egne brands -&gt; Egne brands -&gt; Pga: Vi ha mest av kaken selv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- digital Mathall</li> <li>- Tre forskjellige "spokele-branser": Kunden kan bestille fra alle tre under samme levering</li> <li>- Innhouse produksjon</li> <li>- Leilighet:</li> <li>- Fleksibilitet:</li> <li>- Kontinuerlig testing av konsepter</li> <li>- "Data"nyttelse -&gt; matretter Enkelt hyring av lokasjoner</li> <li>- Samarbeid med aggregatorene</li> <li>- Leie av industrielle kjøkken (omsetningsbasert): kantiner, hoteller</li> <li>- Prisstrategi: Middels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veldig positiv</li> <li>- tidlig fase</li> <li>- formyd med fremgangen</li> <li>- Spørre om?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen direkte faste kostnader</li> <li>Variable kostnader:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Råvarer</li> <li>- Foodora og Wolt forskjellige konseptene</li> <li>- Leie (basert på times)</li> <li>- Leiekostnad (omsetningsbasert)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salg av ulike typer matretter fra de tre forskjellige konseptene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foodora</li> <li>- Wolt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerskap "For Service"</li> <li>- Kjøkkene</li> <li>- Wolt og Foodora</li> <li>- Ulike eieomsaktorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dyktig og kreativt team</li> <li>- Gode i relasjonsbygging</li> <li>- Datautnyttelse</li> <li>- Ingen faste kostnader</li> <li>- Ledelse</li> <li>- Heldigstale</li> <li>- Dyktige kokker</li> <li>- kan tilby mat fra forskjellige brands under samme levering</li> </ul>										

Opplysningskildene	Forretningsmodell										Utvikling av Forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn	
	Bakgrunn for valg av ghost kitchen:	Utvikling av Forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn										
Ghost Kitchen 1	Bakgrunn for valg av ghost kitchen:	Utvikling av Forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- På jakt etter skalerbar bedrift</li> <li>-&gt; Startet skalerbart bedrift forretningsstid 2 for 1 på restaurant</li> <li>-&gt; Korona pandemien kom = edela for restaurantbesøk og dermed tidligere forretningsmodell</li> <li>- Stor innsikt i bransjen</li> <li>- "Sensasjonell trend innen takeaway , også for pandemier"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "naturlig forelengelse av hva vi drev med"</li> <li>- utnyttet etablerte relasjoner med restauranter</li> <li>- Innovasjon av tidligere forretningsmodell</li> <li>- Research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Billige, sentrale, spesialdesignete lokaler med industrielle kjøkken</li> <li>- Lager mat på vegne av restauranter for levering</li> <li>- Utviklet nyttig programvare for logistikk</li> <li>- Delet innleiene med restaurantene</li> <li>- Skalierbar</li> <li>1. Gir restauranter mulighet til å skalere til nye områder</li> <li>2. kundene får rikere tilbud</li> <li>3. aggregatorene får mer innhold</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidlig fase</li> <li>- Femdoblet omsetning</li> <li>- Ute etter å hente mer kapital fordi: "Ser at modellen fungerer"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansatte</li> <li>- Råvarer</li> <li>- Leie</li> <li>- Restaurantpartnere</li> <li>- Wolt og Foodora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salg av mat fra etablerte restaurantbrans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foodora</li> <li>- Wolt</li> <li>- Just Eat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjøkkene</li> <li>- Programvaren</li> <li>- relasjoner med restauranter</li> <li>- ledelsen</li> <li>"Stille spørsmål angående"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kjøkken operativsystem: "torst bedriften på et molekylært nivå"</li> <li>- Foredrer logistikk og kommunikasjon:</li> <li>1. Riktig informasjon til riktig klok til rett tid</li> <li>2. Riktig informasjon og kommunikasjon tilbake ut til aggregatorene</li> <li>3. Analyse av kostnader: per matret, råvarepriser, ansatte,</li> <li>- Konsistent kvalitet</li> <li>- Restaurantpartnere</li> <li>- Kontroll</li> </ul>										
Smiz	Bakgrunn for valg av ghost kitchen:	Utvikling av forretningsmodell	Beskrivelse av forretningsmodell	Erfaring forretningsmodell	Kostnader	Inntektskilde	Salgsarenaer	Viktige ressurser	Konkurransfortrinn										
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andler - Akselerator startup program</li> <li>- Ledig kapasitet: Kantiner og hoteller</li> <li>- Industrielle kjøkken</li> <li>- Korona</li> <li>- Mye research:</li> <li>- Trend USA og Asia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proving og feiling</li> <li>- Risikoavurdering: vurderte å kjøpe lokaler -&gt; valgte vekk -&gt; pga: kapital intensiv</li> <li>- Fleksibilitet: -&gt; Endret strategi nesten hver uke -&gt; Vurderte mange forskjellige strategier -&gt; Eksempel: eksisterende brands vs lage egne brands -&gt; Egne brands -&gt; Pga: Vi ha mest av kaken selv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- digital Mathall</li> <li>- Tre forskjellige "spokele-branser": Kunden kan bestille fra alle tre under samme levering</li> <li>- Innhouse produksjon</li> <li>- Leilighet:</li> <li>- Fleksibilitet:</li> <li>- Kontinuerlig testing av konsepter</li> <li>- "Data"nyttelse -&gt; matretter Enkelt hyring av lokasjoner</li> <li>- Samarbeid med aggregatorene</li> <li>- Leie av industrielle kjøkken (omsetningsbasert): kantiner, hoteller</li> <li>- Prisstrategi: Middels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veldig positiv</li> <li>- tidlig fase</li> <li>- formyd med fremgangen</li> <li>- Spørre om?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingen direkte faste kostnader</li> <li>Variable kostnader:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Råvarer</li> <li>- Foodora og Wolt forskjellige konseptene</li> <li>- Leie (basert på times)</li> <li>- Leiekostnad (omsetningsbasert)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salg av ulike typer matretter fra de tre forskjellige konseptene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foodora</li> <li>- Wolt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerskap "For Service"</li> <li>- Kjøkkene</li> <li>- Wolt og Foodora</li> <li>- Ulike eieomsaktorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dyktig og kreativt team</li> <li>- Gode i relasjonsbygging</li> <li>- Datautnyttelse</li> <li>- Ingen faste kostnader</li> <li>- Ledelse</li> <li>- Heldigstale</li> <li>- Dyktige kokker</li> <li>- kan tilby mat fra forskjellige brands under samme levering</li> </ul>										

Fordeler/ulempes		5 suksesskriterier	Ghost kitchen vs Tradisjonell restaurant	Produkt/matretter	Marked		Status og fremtid	
Fordeler forretningsmodell	Ulemper/utfordringer forretningsmodell				Markedsføring	Lokasjoner	Driften i dag	Ekspansjonsplaner (innen 5 år)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datautnyttelse</li> <li>- muligheter</li> <li>Restauranter har utfordringer knyttet til å drive takeout fra kjøkken designet for restaurantdrift</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablert merkevarebranda: -&gt; tillitsenkjøring -&gt; kvalitetsikring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitet</li> <li>- Forståelse av prosesser</li> <li>- Tilpassning og fleksibilitet</li> <li>- Økning av volum</li> <li>- Planlegging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimligere lokaler</li> <li>- Lett å starte</li> <li>- Vanskelig å gjøre bra over tid</li> <li>- vanskelig å skape en lojal kundemasse</li> <li>- ungt marked -&gt; Både positive og negative sider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matretter skreddersydd for levering</li> <li>- Etablerte restauranter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foodora</li> <li>- Wolt</li> <li>- Just Eat</li> </ul>	<p>Reserach basert på:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. befolkningsstøtthet</li> <li>2. logistikk</li> <li>3. Hvor ofte bruker folk penger på "food-away-from home"</li> <li>4. totale størrelsen på markedet</li> </ol> <p>Valgte lokasjoner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oslo sentrum</li> <li>- Oslo vest</li> <li>- Neste er Oslo Syd og Øst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Når satte mål</li> <li>- mange seiere gløder seg til fortsattelse</li> <li>- Utvikling av kjøkkenoperativt system</li> <li>- 4,2 stjerner på Foodora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 300 kjøkken på tvers av Nord- Europa innen 5 år</li> <li>- Samarbeid med kanskje 150 forskjellige brands integrering lenger ned i verdikjeden</li> <li>- Fremtidsplaner:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- større og tettere samarbeid med leverandører av matvarer</li> <li>- Robotter som gjør en del av matlagingen</li> <li>- Strømlinjetformet produksjon av mat</li> <li>- Arbeid innen emballasje, produktutvikling, teknologi</li> </ul> </li> </ul>

Fordeler/ulempes		5 suksesskriterier	Ghost kitchen vs Tradisjonell restaurant	Produkt/matretter	Marked		Status og fremtid	
Fordeler forretningsmodell	Ulemper/utfordringer forretningsmodell				Markedsføring	Lokasjoner	Driften i dag	Ekspansjonsplaner (innen 5 år)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datautnyttelse</li> <li>- Heldigital</li> <li>- Lavere driftskostnader enn tradisjonelle restauranter</li> <li>- Lavere oppstartskostnader enn tradisjonelle restauranter</li> <li>- Fleksibilitet: Kan tilby mat fra forskjellige brands under samme levering</li> <li>- Kan bytte lokasjon</li> <li>- Bytte identitet</li> <li>- Riggert på en annen måte (forretningsmodell): -&gt; Fører til at de kan benytte seg av aggregatører og forstøtt være lønnsom</li> <li>- Pga: kostnadsbilde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen face to face interaksjon</li> <li>- Lav befolkningsstøtthet (Norge)</li> <li>- fører til lavt volum</li> <li>- Avhengig av aggregatører</li> <li>- mister kontroll over siste ledd av verdikjeden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivt:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Behøver ikke attraktive restaurantlokaler</li> <li>- Lave oppstartskostnader/</li> <li>- Kan enkelt bytte plassering</li> </ul> </li> <li>- Negativt:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% av salg gjennom levering</li> <li>- avhengig av partnerskap med aggregatør</li> <li>- Mindre fase to face interaksjon med kunden</li> <li>- Vanskeligere å finne kokker til GK</li> <li>- Kan bli stående mye alene, kokkene mister direkte feedback</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matretter skreddersydd for levering</li> <li>- Høyt etterspurt</li> <li>- Næringsrik</li> <li>- Pokebowl</li> <li>- Vegetarbow</li> <li>- Taco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wolt og Foodora</li> <li>- Betalte annonsering på Facebook og Instagram</li> <li>- Eksposering gjennom intervjuer -&gt; Artikler på nett</li> </ul>	<p>Storbyer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oslo:</li> <li>- Majorstua</li> <li>- Barcode</li> <li>- Oslo Nord (vurderes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppstartsfase</li> <li>- Fullt kaos</li> <li>- Veldig gøy</li> <li>- Spørre fraya hvordan salg går</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Store planer:</li> <li>- Alle norske byer</li> <li>- Sverige</li> <li>- Danmark</li> </ul>	

5 suksesskriterier	Ghost kitchen vs Tradisjonell restaurant	Produkt/matretter	Marked		Status og fremtid		Aggregatører		
			Markedsføring	Lokasjoner	Driften i dag	Ekspansjonsplaner (innen 5 år)	Forhold til aggregatører	Konkurranse mellom aggregatører	Foretrukket Aggregator
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitet</li> <li>- Forståelse av prosesser</li> <li>- Tilpassning og fleksibilitet</li> <li>- Økning av volum</li> <li>- Planlegging</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimligere lokaler</li> <li>- Lett å starte</li> <li>- Vanskelig å gjøre bra over tid</li> <li>- vanskelig å skape en lojal kundemasse</li> <li>- ungt marked -&gt; Både positive og negative sider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matretter skreddersydd for levering</li> <li>- Etablerte restauranter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foodora</li> <li>- Wolt</li> <li>- Just Eat</li> </ul>	<p>Reserach basert på:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. befolkningsstøtthet</li> <li>2. logistikk</li> <li>3. Hvor ofte bruker folk penger på "food-away-from home"</li> <li>4. totale størrelsen på markedet</li> </ol> <p>Valgte lokasjoner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oslo sentrum</li> <li>- Oslo vest</li> <li>- Neste er Oslo Syd og Øst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Når satte mål</li> <li>- mange seiere gløder seg til fortsattelse</li> <li>- Utvikling av kjøkkenoperativt system</li> <li>- 4,2 stjerner på Foodora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeid med kanskje 150 forskjellige brands integrering lenger ned i verdikjeden</li> <li>- Fremtidsplaner:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- større og tettere samarbeid med leverandører av matvarer</li> <li>- Robotter som gjør en del av matlagingen</li> <li>- Strømlinjetformet produksjon av mat</li> <li>- Arbeid innen emballasje, produktutvikling, teknologi</li> </ul> </li> </ul>	<p>"Strålende fornøyd med samarbeid"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilgang til kunder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurantbransjen har dårlige marginer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strålende fornøyd med samarbeidene vi har</li> <li>- Foodora</li> <li>- Wolt</li> <li>- Just Eat</li> </ul>

5 suksesskriterier	Ghost kitchen vs Tradisjonell restaurant	Produkt/matretter	Marked		Status og fremtid		Aggregatører		
			Markedsføring	Lokasjoner	Driften i dag	Ekspansjonsplaner (innen 5 år)	Forhold til aggregatører	Konkurranse mellom aggregatører	Foretrukket Aggregator
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivt:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Behøver ikke attraktive restaurantlokaler</li> <li>- Lave oppstartskostnader/</li> <li>- Kan enkelt bytte plassering</li> </ul> </li> <li>- Negativt:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% av salg gjennom levering</li> <li>- avhengig av partnerskap med aggregatør</li> <li>- Mindre fase to face interaksjon med kunden</li> <li>- Vanskeligere å finne kokker til GK</li> <li>- Kan bli stående mye alene, kokkene mister direkte feedback</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingen face to face interaksjon</li> <li>- Lav befolkningsstøtthet (Norge)</li> <li>- fører til lavt volum</li> <li>- Avhengig av aggregatører</li> <li>- mister kontroll over siste ledd av verdikjeden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matretter skreddersydd for levering</li> <li>- Høyt etterspurt</li> <li>- Næringsrik</li> <li>- Pokebowl</li> <li>- Vegetarbow</li> <li>- Taco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wolt og Foodora</li> <li>- Betalte annonsering på Facebook og Instagram</li> <li>- Eksposering gjennom intervjuer -&gt; Artikler på nett</li> </ul>	<p>Storbyer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oslo:</li> <li>- Majorstua</li> <li>- Barcode</li> <li>- Oslo Nord (vurderes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oppstartsfase</li> <li>- Fullt kaos</li> <li>- Veldig gøy</li> <li>- Spørre fraya hvordan salg går</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Store planer:</li> <li>- Alle norske byer</li> <li>- Sverige</li> <li>- Danmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar marginer på mellom 25-30%</li> <li>- Foodora: Dyrt restriktiv på data Mange kunder</li> <li>- Wolt: Litt billigere enn foodora Fårne kunder "Hyggeligere"</li> <li>- Just-eat: "Ingen god opplevelse" Inge å ikke være partner og teknisk utøstert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Håper på mer konkurranse mellom aggregatørene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Foretrekker uten tvil wolt"</li> <li>- Foodora mange kunder = synlighet og salg</li> </ul>

Inntrykk av å drive levering uten tredjepart	Ghost kitchen		Corona		Tanker om digital mathall
	Antagelers om årsak for få etablerte ghost kitchens	Antagelers om årsak for få etablerte ghost kitchens	Coronas påvirkning på Restaurantbransjen	Corona påvirkning på selskap	
<p>- Alle Ghost kitchens ser på mulighet om å gå utenom en tredjepart "Men høye kostnader"</p> <p>- Vi er strålende fornøyd med dagens løsning</p>	<p>- Ny trend</p> <p>- Tror mange er i gang med å starte</p> <p>- Kommende boom</p>	<p>Kan føre til "Bolt-on kjøkken tjenester" for restauranter</p> <p>"Aggregatorene vil nok også bevege seg lenger bak i næringskjeden"</p> <p>"fysiske restauranter kommer alltid til å være der"</p> <p>Tror ikke ghost kitchens vil være en trussel for restauranter"</p>	<p>"Corona har speedet opp digitaliseringen av restaurantbransjen" "det som kanskje ville tatt 3-4 år har vi fått på 6 måneder".</p> <p>- allerede høy konkurstrate i bransjen</p> <p>- Creative destruction</p>	<p>- alt i alt positiv</p> <p>- noen utfordringer: smitteverntiltak karantene rekruttering over video</p>	<p>- Positiv, - en del av GK1 sin forretningsmodell</p> <p>- leverer mat fra tre forskjellige restauranter under samme levering</p>

Inntrykk av å drive levering uten tredjepart	Ghost kitchen		Corona		Tanker om digital mathall
	Antagelers om årsak for få etablerte ghost kitchens	Antagelers om årsak for få etablerte ghost kitchens	Corona påvirkning Ghost kitchens	Corona påvirkning selskap	
<p>"min dram å jo å kunne tilby mitt eget selskap, og egen utkjøring til slutt"</p> <p>- ønsker ikke å blande seg inn i leveranse biten "et halvveis mildt sagl".</p>	<p>- Ny trend</p> <p>- Lav Befolkningstetthet i Norge</p> <p>"det er jo ikke like lukrativt som å starte i andre storbyer"</p>	<p>"Det blir jo på en måte en konkurrent, men når corona er over tror jeg man aldri vil kunne konkurrere med det å gå på restaurant for å spise ute, det tror jeg alltid vil forbli. Det blir jo bare et ekstra tilbud når man ønsker mat levert hjem"</p>	<p>- "Jeg tror Corona har vært med på å spike en trend som uansett kom til å skje, det har bare skjedd mye raskere"</p> <p>"- fått folk som ellers ikke ville bestilt mat hjem til å gjøre det"</p> <p>- "Jeg tror folk kommer til å ha disse vanene også etter Corona"</p>	<p>"Lokalene vi bruker er alltid ledige etter klokka 2, forskjellen nå er at de er så og si ledig døgnet rundt, men vi bruker ikke så mye av den tiden før kl 2, vi åpner jo 16:00"</p>	<p>- Veldig positiv - en del av Smiz forretningsmodell.</p> <p>- "ser på det som en mulighet for eksisterende restauranter"</p>

Forretningsmodell									
Restauranttype	Største utfordring	Kundesegmenter	Fokusområder	Kostnader	Inntektskilde	Salgareneer	Viktigste ressurser	Konkurransefortrinn	
<p><b>Los Tacos</b></p> <p>Hovedsaklig Fast casual restaurant</p> <p>Driver også: Catering Foodtrucks Night Food</p>	<p>"Konsistent på maten er helt klart vår største utfordring" (Leverer ik mengde/uteende/kvalitet i alle restauranter)</p>	<p>Sil-down (foretrukket)</p> <p>Take away (foretrukket)</p> <p>Ute servering (foretrukket)</p> <p>Levering (ikke ønsket, men nødvendig)</p> <p>Levering gjennom aggregatorene er ikke lønnsomt</p>	<p>Høy kvalitetsmat</p> <p>Rimlig pris</p> <p>Hurtig hastighet</p>	<p>Leie</p> <p>Råvarer</p> <p>Kokker</p> <p>Servitører</p>	<p>Salg av meksikansk mat.</p>	<p>Restauranterokale</p> <p>Festivaler</p> <p>Utarealer</p>	<p>Ansatte</p> <p>Kvaliteten på maten</p> <p>Utendørsarealer</p>	<p>Barkonsept innebygd i restauranten</p> <p>Største meksikanske kjede i landet</p> <p>Kapasitet og hastighet</p> <p>Double dip, take away og sit-in</p>	
Forretningsmodell									
Restauranttype	Største utfordring	Kundesegmenter	Fokusområder	Kostnader	Inntektskilde	Salgareneer	Viktigste ressurser	Konkurransefortrinn	
<p><b>Døgnvill</b></p> <p>Casual burger restaurant</p>	<p>Corona</p> <p>Leve opp til forventningene</p> <p>Å fylle plassene</p> <p>Kostnader</p>	<p>Bedrifter</p> <p>Studenter</p> <p>Familier</p> <p>Tradisjonelt uteliv (anledninger)</p>	<p>Leverer over forventningene</p> <p>Behagelig besøk</p> <p>Høy kvalitet</p>	<p>- 30% Leie</p> <p>- 30% Råvarer</p> <p>- 10% Leie</p> <p>- 30% Annet</p>	<p>Salg av mat</p>	<p>Restauranter</p> <p>Dagligvare (Kolonial)</p> <p>Leveringsjenester</p>	<p>Arbeidsstokken</p> <p>Ledelsessystemer</p> <p>Kultur</p> <p>Beliggesheter</p> <p>Brand</p>	<p>Kvaliteten på hele systemet</p> <p>Merkevare</p> <p>Økonomisk sterke</p>	



Inntrykk: Ghost kitchen vs Tradisjonell restaurant	Produkt/matretter/ alkoholsalg	Marked		Status og fremtid		Aggregatører		
		Markedsføring	Lokasjoner	Driften i dag	Ekspansjonsplaner (innen 5 år)	Forhold til aggregatører	Konkurranse mellom aggregatører	Foretrukket Aggregator
<p>GK:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Små oppstartskostnader</li> <li>- Krevende å oppnå stort nok volum</li> <li>- tror det kan bli kjedelig for kokkene</li> </ul> <p>TR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vil alltid ha et marked</li> </ul>	<p>Meksikansk mat:</p> <p>Burritos Nachos Churros</p> <p>Øl drinker</p>	<p>Hadde store planer om markedsføring i 2020. Korona førte til at budsjettet ble kuttet</p> <p>Eksposering gjennom: Foodora Wolt</p>	<p>Forneyd med dagens lokasjoner</p>	<p>- Tøtt "- Ikke perfekt" - kommer til å overleve</p> <p>Driften får Corona: - Veldig bra</p>	<p>2021: Førbedre det vi har i dag åpne én ny restaurant</p> <p>2022: Stor ny ekspansjon</p>	<p>Viktig for restaurantindustrien ikke like positiv som h'n kunne være: Dyrer avgifter * for lite konkurranse</p> <p>Benytter seg av</p>	<p>- Nye aktører beveger seg inn i markedet (Bolt) - Tror det blir økt konkurranse, færre til lavere avgifter</p>	<p>1. Wolt 2. Foodora 3. Just eat</p>

Inntrykk: Ghost kitchen vs Tradisjonell restaurant	Produkt/matretter/ alkoholsalg	Marked		Status og fremtid		Aggregatører		
		Markedsføring	Lokasjoner	Driften i dag	Ekspansjonsplaner (innen 5 år)	Forhold til aggregatører	Konkurranse mellom aggregatører	Foretrukket Aggregator
<p>GK:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spennende og innovativt konsept</li> <li>- Lite interaksjon for ansatte/kokker, monotont</li> <li>- Vanskelig å få dyktige kokker til å arbeide under slike forhold</li> </ul> <p>- Veldig liten risiko</p> <p>- Ser på ghost kitchens som en måte å teste produkter</p> <p>- "våre burgere egner seg ikke like bra som take-away-levering"</p> <p>- Mer åpen for å selge andre matretter som passer bedre</p>	<p>Forskjellige typer brukere</p> <p>- Har bar med all mulig forskjellig drikke</p> <p>- ØL, Vin OL</p>	<p>Instagram</p>	<p>Forneyd 3 Sentrale i Oslo Trondheim Stavanger</p> <p>Ønsker i alle de norske storbyene</p>	<p>Så og si stengt, kun takeaway i Oslo og én åpen restaurant i Trondheim</p>	<p>Ønsker å ekspandere</p> <p>Like store i dagligvare som restaurant</p> <p>Være i alle de Norske storbyene</p> <p>Mulig GK for testing</p>	<p>- Bruker Foodora og Wolt</p> <p>- Har egen leveringsløsning</p> <p>- Stor kostnad</p> <p>- Var skeptisk i starten, men for dagens drift er vi helt avhengige av dem</p>	<p>- Bra at det er en konkurranse situasjon</p> <p>- Tror dagens pricing er alt for høy</p> <p>- Tror prisene må ned for at de skal overleve</p>	<p>1. Wolt 2. Foodora</p>

Aggregatører			Inntrykk av å drive levering uten tredjepart	Ghost kitchen		Corona		Tanker om digital mathall
Forhold til aggregatører	Konkurranse mellom aggregatører	Foretrukket Aggregator		Antagelser om årsak for få etablerte ghost kitchens	Antagelser ghost kitchen påvirkning restaurantbransjen	Corona påvirkning Ghost kitchens	Corona påvirkning selskap	
<p>Viktig for restaurantindustrien ikke like positiv som h'n kunne være: Dyrer avgifter * for lite konkurranse</p> <p>Benytter seg av</p>	<p>Nye aktører beveger seg inn i markedet (Bolt)</p> <p>- Tror det blir økt konkurranse, færre til lavere avgifter</p>	<p>1. Wolt 2. Foodora 3. Just eat</p>	<p>- Prøvd tidligere</p> <p>- Høy kostnad + uforutsette problemer</p> <p>- Vanskelig med samme mengde som de eksisterende</p> <p>- Høy kostnad bare å få folk til å bruke egen tjeneste</p>	<p>- Ny trend</p> <p>- Høye leveringsavgifter</p> <p>- Lav befolkningstetthet</p> <p>- Tror det vil være vanskelig å få det lønnsomt i Norge</p>	<p>- Helhellig positivt at fler kjøper restaurant mat</p> <p>- Restauranter vil alltid ha sitt marked</p>	<p>- Nye varer/trend, flere bestiller mat</p> <p>- Forretningsmodellen blir mer appellerende</p>	<p>- Veldig negativ</p> <p>- Apnet øynene for hvor sårbar restaurantbransjen er</p>	<p>- Aktører kan spille på hverandre</p> <p>- Avhengig at folk får maten likt</p> <p>- En part kan komme til å være dominerende</p> <p>- Fordeling av kostnader kan være problematisk</p>

Aggregatører			Inntrykk av å drive levering uten tredjepart	Ghost kitchen		Corona		Tanker om digital mathall	Annen viktig kunnskap fra interju
Forhold til aggregatører	Konkurranse mellom aggregatører	Foretrukket Aggregator		Antagelser om årsak for få etablerte ghost kitchens	Antagelser ghost kitchen påvirkning restaurantbransjen	Corona påvirkning Ghost kitchens	Corona påvirkning selskap		
<p>- Bruker Foodora og Wolt</p> <p>- Har egen leveringsløsning</p> <p>- Stor kostnad</p> <p>- Var skeptisk i starten, men for dagens drift er vi helt avhengige av dem</p>	<p>- Bra at det er en konkurranse situasjon</p> <p>- Tror dagens pricing er alt for høy</p> <p>- Tror prisene må ned for at de skal overleve</p>	<p>1. Wolt 2. Foodora</p>	<p>- Har egen levering</p> <p>- Lekt med tanken om å starte egen løsning i samarbeid med andre restauranter</p> <p>- Helt avhengig da å være bedre enn eksisterende løsning</p>	<p>- Helt klart at kostnadene er for høye</p>	<p>- Telfere å drive restaurant (Voksende marked)</p> <p>- GK kommer til å drive videre trenden at folk ikke lager egen mat</p> <p>- Arena for testing</p> <p>- Restauranter vil alltid ha et marked</p>	<p>- Tror Corona har hatt påvirkning på fremveksten av Ghost kitchens</p> <p>- Fremskyndt trenden</p> <p>- Hører om mange som har lyst til å starte</p>	<p>- Veldig negativt</p> <p>- Opererer på 5-10% av vanlig drift</p> <p>- Ett midlertidig stengt lokale</p> <p>- Tror at selskapet vil ha større fokus på hjemmelivering etter corona</p>	<p>- God ide, vært inne på tanken</p> <p>- Utfordring vil være volum</p> <p>- Avhengig av at man har riktig lokasjon (Sentralt)</p>	<p>- Utvilte en many med tanks på at maten skal holdes best mulig som take-out</p> <p>- Forhandle pris på levering med tredjepart - evt se på egen løsning</p> <p>- Kvalitet på branding</p> <p>- Lav husleie</p> <p>- Koble brandet til n. Som kampanjer med slike mennesker, pop ups, testvater o.l</p>

Fly Chicken	Forretningsmodell								Inntrykk: Ghost kitchen vs Tradisjonell restaurant	
	Restauran type	Største utfordring	Kundesegmenter	Fokusområder	Kostnader	Inntektskilde	Salgareneer	Viktigste ressurser		Konkurransefortrin
Fast casual restaurant										<p>GK: - potensiell lavere kostnader</p> <p>- Interessant med potensiell meget skadelig</p> <p>Ulemper: - Måler kontroll over glutprodukt</p> <p>- Kald matsoggy mat ikke ideel presentasjon (visuell)</p> <p>- Kan føre til misnøye for merkevare, redusert brandvalue</p>

## Vedlegg 5: Standardisert mail for restauranter

Hei!

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen BI som arbeider med en Bacheloroppgave i Entreprenørskap denne våren. Vi tar for oss den innovative forretningsmodellen “Ghost kitchen” ved å utforske hvor aktuell denne er/kan være for det norske markedet, og om den kan brukes som vekststrategi for etablerte restauranter.

Først og fremst, hva innebærer i forretningsmodellen Ghost kitchen? Det finnes forskjellige versjoner av forretningsmodellen, men den varianten vi ønsker å se nærmere på handler om etablerte restauranter som oppretter produksjonslokaler som da er tilknyttet leveringstjenester, (som for eksempel Foodora) for å levere maten til kundene. Disse produksjonslokalene er ikke egnet for at folk skal sitte og spise, eller bestille mat som i tradisjonelle restaurantlokaler, men er derimot spesialisert mot “levering-segmentet”. Forretningsmodellen har kostnadmessige fordeler derav lavere leie- og personalkostnader, og lokasjonsbaserte fordeler ettersom restauranten kan etablere seg på nye områder til en lav risiko basert på lave oppstartskostnader og som nevnt de reduserte leie- og personalkostnadene. Vi vil intervju både etablerte restauranter, som vi ser på som mulig til å benytte seg av denne forretningsmodellen, og bedrifter som benytter seg av Ghost kitchen sin forretningsmodell. Disse intervjuene vil deretter analyseres opp mot hverandre i lys av relevant teori. Frem til nå er det minimal forskning på dette området, og den innsikten vi tilegner oss gjennom Bachelor-prosessen vil bli tilgjengelig for dere dersom dere ønsker. Dette er noe vi antar at kan være nyttig for dere :) Vi estimerer at intervjuet vil vare cirka 1 time, og vi er fleksible når det gjelder både sted, tidspunkt og metode for gjennomføring av det eventuelle intervjuet. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke kommer til å dele deres personopplysninger, eller navn på bedriften i vår oppgave, dersom dere ønsker å forholde dere anonyme.

Vi håper dere vil bistå arbeidet vårt ved å stille opp til intervju.

Mvh, to spente og engasjerte bachelorstudenter:

### **Vedlegg 6: Mail til ghost kitchen 1 (Obs; mailen er blitt redigert for å opprettholde ønsket anonymitet av intervjuobjekt)**

Hei!

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen BI som arbeider med en Bacheloroppgave i Entreprenørskap denne våren. Vi tar for oss den innovative

forretningsmodellen “Ghost Kitchen” ved å utforske hvor aktuell denne er/kan være for det norske markedet, og om den kan brukes som vekststrategi for etablerte restauranter.

Ettersom ----- er blant de første bedriftene i Norge som benytter seg av en form av Ghost kitchen forretningsmodellen, er innsikt i deres tanker og erfaring spesielt spennende og nyttig for både oss, og fremtidig forskning. Deres forretningsidé som omhandler å lage “community kitchens” i samarbeid med etablerte restauranter, er noe vi anser som en spesielt attraktiv anvendelse av forretningsmodellen, og vi er derfor veldig interessert i å diskutere dette videre med dere i et intervju.

I tillegg ser vi på vår studie som en mulighet for dere til å få supplerende innsikt i andre aktører i restaurantbransjens tanker og meninger angående det å danne Ghost Kitchens som vekststrategi, ettersom vi også vil intervju folk fra egnede restauranter i vår oppgave. Disse vil vi stille spørsmål angående kostnader, utfordringer, planer for fremtiden, i tillegg til deres tanker rundt det å danne Ghost Kitchens. Dersom dere har spørsmål dere ønsker å få svar på vil vi være fleksible ved å kunne inkludere disse i intervjuene av de aktuelle restaurantene.

Som nevnt vil intervju både etablerte restauranter, som vi ser på som mulig til å benytte seg av forretningsmodellen, og bedrifter som benytter seg av Ghost Kitchen sin forretningsmodell. Disse intervjuene vil deretter analyseres opp mot hverandre i lys av relevant teori. Frem til nå er det minimalt med forskning på dette området, og den innsikten vi tilegner oss gjennom Bachelor-prosessen vil bli tilgjengelig for dere dersom dere ønsker. Dette er noe vi antar at kan være nyttig for dere :) Vi estimerer at intervjuet vil vare cirka 1 time, og vi er fleksible når det gjelder både sted, tidspunkt og metode for gjennomføring av det eventuelle intervjuet.

Vi gjør oppmerksom på at vi ikke kommer til å dele deres personopplysninger, eller navn på bedriften i vår oppgave, dersom dere ønsker å forholde dere anonyme.

Mvh, to spente og engasjerte bachelorstudenter:

**Vedlegg 7: Mail til Smiz**

Hei!

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen BI som arbeider med en Bacheloroppgave i Entreprenørskap denne våren. Vi tar for oss den innovative forretningsmodellen "Ghost kitchen" ved å utforske hvor aktuell denne er/kan være for det norske markedet, og om den kan brukes som vekststrategi for etablerte restauranter.

Ettersom Smiz er blant de første bedriftene i Norge som benytter seg av en form av Ghost kitchen forretningsmodellen, er innsikt i deres tanker og erfaring spesielt spennende og nyttig for både oss, og fremtidig forskning. Deres forretningsidé som omhandler å lage en slags digital mathall, er noe vi ser på som en spesielt attraktiv benyttelse av forretningsmodellen, og vi er derfor veldig interessert i diskutere dette videre med dere i et intervju.

I tillegg ser vi på vår studie som en mulighet for dere til å få supplerende innsikt i andre aktører i restaurantbransjens tanker og meninger angående det å danne Ghost kitchens som vekststrategi, ettersom vi også vil intervjuer folk fra egnede restauranter i vår oppgave. Disse vil vi stille spørsmål angående kostnader, utfordringer, planer for fremtiden, i tillegg til deres tanker rundt det å danne Ghost kitchens. Dersom dere har spørsmål dere ønsker å få svar på vil vi være fleksible ved å kunne inkludere disse i intervjuene av de aktuelle restaurantene.

Som nevnt vil vi intervjuer både etablerte restauranter, som vi ser på som mulig til å benytte seg av denne forretningsmodellen, i tillegg til bedrifter som benytter seg av Ghost kitchen sin forretningsmodell. Disse intervjuene vil deretter analyseres opp mot hverandre i lys av relevant teori. Frem til nå er det minimalt med forskning på dette området, og den innsikten vi tilegner oss gjennom Bachelor-prosessen vil bli tilgjengelig for dere dersom dere ønsker. Dette er noe vi antar at kan være nyttig for dere :) Vi estimerer at intervjuet vil vare cirka 1 time, og vi er fleksible når det gjelder både sted, tidspunkt og metode for gjennomføring av det eventuelle intervjuet.

Vi gjør oppmerksom på at vi ikke kommer til å dele deres personopplysninger, eller navn på bedriften i vår oppgave, dersom dere ønsker å forholde dere anonyme.

Mvh, to spente og engasjerte bachelorstudenter:

