HD-ØP: Afgangsprojekt august 2020

Hviler de på laurbærene?

Udarbejdet af

Jakob Flyvholm (jafl16ac)

Studienummer: 109046

Vejleder

Allan B. Corfitsen

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Executive summary

I denne opgave kigge jeg nærmere på det danske takeaway marked, hvilket er et ret stort marked.

Just Eat har eksisterede på dette marked i mange år, og er stadig den klar største spiller. Men iogmed at markedet er af en vis størrelse, er der begyndt at komme en del substitutter og direkte konkurrenter. Derfor kigger jeg nærmere på selve markedet og disse konkurrenter, for at se hvad de lykkes med og for i sidste ende at svare på spørgsmålet

Hvilke strategiske tiltag bør Just Eat foretage, for fortsat, at være danskerne fortrukne leverandør af Take Away?

I opgaven starter jeg med at undersøge, hvem Just Eats største konkurrenter er gennem forskellige modeller og virksomhedernes regnskaber. I denne del kigger jeg også ganske kort på nogle af substitutterne, men disse er ikke det primære fokus for opgaven.

Derefter kigger jeg helt generelt på markedet, og efterfølgende mere specifikt i forhold til særligt Just Eat og deres største konkurrent(er)

Næste skridt er at jeg laver en grundig produktanalyse af den største konkurrent, for derigennem at blive klogere på hvad de eventuelt lykkes med.

Efter produktanalysen undersøger jeg også hvad kunderne faktisk efterspørger og hvilket takeaway virksomheder de kender.

Afslutningsvis benytter jeg den indsamlede data til at lave et en mindre SWOT analyse for at skematisere disser. For til allersidst at lave en konklusion der besvarer problemformuleringen.

Executive summary **1**

Indledning **3**

Problemstilling **4**

Problemformulering **5**

Undersøgelsesspørgsmål **5**

Begrebsdefinition og operationalisering **5**

Teori **7**

Metode **8**

Afgrænsning **9**

Hvem er Just Eats største konkurrenter på det danske takeaway marked? **9**

Hvordan ser det danske takeaway marked ud i dag? **16**

Herfindahl-indekset 18

PESTEL 19

Porters Five Forces 23

Analyser produkterne tilbudt af Just Eat såvel som konkurrenterne, hvad kan konkurrenterne som Just Eat ikke kan, og hvad kan Just Eat som de ikke kan? **26**

Boston-matricen og Product Life Cycle 44

Hvad efterspørger kunderne? **46**

Corona og CSR 50

Hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler bør Just Eat forholde sig til og hvordan lykkes de med dette? **53**

Konklusion **55**

Perspektivering **55**

Kilder **56**

Bilag 60

Indledning

Danskerne har mere travlt end nogensinde før, er en sætning, jeg tror de fleste af os har hørt, og hvorvidt dette er korrekt, er sådan set sekundært. Hvis vi føler, vi har travlt, betyder det nemlig, at vi er mere tilbøjelige til at prioritere vores tid, hvilket kunne være i form af, at bruge mindre tid på at stå i kø i dagligvarebutikkerne og tilberede aftensmad, når vi kommer hjem fra en travl hverdag.

I kølvandet på vores travle selvforståelse, er begrebet convenience blevet en del af vores hverdagssprog. Det betyder, at vi som forbrugere i højere grad, vil købe os tid, til det vi mener skaber værdi i vores hverdag, og vælger det der er nemt, hurtigt og bekvemt, når vi taler om ting, der ikke nødvendigvis skaber værdi.

Tilbage i 2016 skrev Peter Skjold Mogensen en artikel på detailfolk.dk, hvor han forklarer begrebet og hvad det betyder for dagligvarebutikkerne, hvor han bruger 7-eleven som et eksempel på en decideret convenience butik "*Butikkerne er centralt placeret og tilbyder et sortiment af færdigretter og fastfood samt et meget begrænset udvalg af dagligvarer. Butikkerne har åbent det meste af døgnet og prisniveauet er relativt højt, pga. de højere omkostninger."* (Detailfolk.dk 2016)

Udover 7-eleven har de almindelige dagligvarebutikker også mærket denne tendens, hvor Coop skriver at salget af convenience, er femdoblet siden 2008 (Coopanalyse.dk 2018). Der er altså ingen tvivl om, at danskerne i højere grad prioriterer det, der er nemt, hurtigt og bekvemt, end hvad vi tidligere gjorde.

Peter Skjold Mogensen kommenterer også på hvad E-handel kommer til at betyde for fremtiden, men mest som et spørgsmål, frem for en konklusion.

Convenience er altså ikke et nyt trendy begreb, men noget vi har kendt til i en årrække, og justerer vi scopet en smule fra dagligvarebutikker og i stedet kigger på selve produktet, altså dagligvarerne, er en væsentlig del af disse fødevarer.

Vi er begyndt at se hvad E-handlen betyder for danskernes dagligvarehandel. Dette har betydet, at mange dagligvarebutikker nu tilbyder kundelevering, således at forbrugeren ikke længere skal stå i kø i deres butikker. Det har også betydet, at virksomheder som Nemlig.com, der ligeledes leverer dagligvarer direkte til din hoveddør, men uden at have et faktisk dagligvarehus, nu også er en væsentlig spiller på markedet. Derudover har flere firmaer held med såkaldte måltidskasser, der er, som navnet afslører, er kasser med måltider, der bliver leveret direkte til din hoveddør, hvor forbrugeren selv skal tilberede

maden, men hvor madplanen allerede er lagt. Her kunne man nævne Aarstiderne, Hello Fresh, Simple Feast og Kokkens hverdags, som alle tilbyder måltidskasser i forskellige variationer.

Fælles for alle disse convenience muligheder, er at de giver forbrugeren mulighed for at bruge tid på det forbrugeren selv vurderer som vigtigt og hvor de for deres varer leveret direkte til deres hoveddør. Indsnævrer vi igen scopet til udelukkende at kigge på måltider og fokuserer på takeaway, er der heller ingen tvivl om at danskerne bruger flere penge på takeaway end tidligere. "*Fra 2016 til 2017 er danskernes årlige gennemsnitlige forbrug på fastfood og takeaway øget fra 3.017 kr. til 3.778 kr. per husstand, svarende til en stigning på ca. 25. pct. Sætter vi det i forhold til antal husstande svarer det til, at der i 2016 blev brugt 8 mia. kr. på take away og fastfood, og 10,1 mia. kr. i 2017. En stigning på ca. 2 mia. kr.*" (Dansk Erhverv 2019).

Takeaway i Danmark er altså en milliardforretning og takeaway går meget godt hånd i hånd med hele convenience-konceptet, da takeaway giver mulighed for at få færdiglavet mad leveret direkte til døren, uden at man som forbruger skal gøre andet end at sætte sig ved spisebordet og nyde maden, enten alene eller med dem man holder af. Modsat færdigretter, er der også mulighed for at få relativ høj kvalitet, så man ikke nødvendigvis går på kompromis med kvaliteten, dog er der nok en tendens til, at mange vælger takeaway, fordi det netop er nemt, hurtigt og bekvemt.

Kigge vi på det danske takeaway markedet, er den nuværende klart største spiller Just Eat "*Just Eat har en markedsandel i Danmark på ca. 70 pct., mens Hungry.dk sidder på 12-20 pct., alt efter hvordan man afgrænser markedet.*" (Finans.dk 2019)

Problemstilling

Just Eat er i dag en verdensomspændende online-virksomhed som startede i Danmark i 2001. (Just Eat 2020) og sidder tungt på det danske takeaway-marked. Tænker jeg få år tilbage, ville jeg have haft svært ved at nævne mange store konkurrenter. Dette er dog ikke tilfældet i dag.

Går man en tur i København, ser man mange takeaway-bude, hvor en del af disse er i Just Eat uniform, men jeg vil påstå, at jeg ser endnu flere i Wolt uniformen. Man ser nok ikke særlig mange bude i Hungry uniformen, dog har Hungry store planer om at overhale Just Eat i løbet af få år. *"»Vi sætter alt ind på Danmark, hvor vi vil være større end Just Eat om få år. Konkurrencen er selvfølgelig hård, men vores vækst i 2018 viser, at vi er på rette vej. Vi har fordoblet vores markedsføringsbudget og skruer også op for udbringning,« siger*

Morten Larsen, der netop har udvidet med udbringning i København." (Finans.dk 2019). Her nævnes det også, at Hungry netop har udvidet med udbringning i København, hvilket kan skyldes, at jeg stadig ikke ser mange Hungry uniformer.

Just Eat er altså stadig den største spiller på det danske takeaway-marked, men hviler de på laurbærene, og er de bare de største, fordi de var først? Og hvis dette er tilfældet, er det et spørgsmål om tid, inden dette ikke længere er tilfældet. Hvis både Hungry og Wolt har sat sig i selen for at indtage det danske takeaway-marked, skal Just Eat nok passe på med at sove i timen og kigge nærmere på hvad konkurrenterne lykkes med.

Problemformulering

På baggrund af ovenstående indledning og problemstilling, ønsker jeg at undersøge:

Hvilke strategiske tiltag bør Just Eat foretage, for fortsat, at være danskerne fortrukne leverandør af Take Away?

Undersøgelsesspørgsmål

1. Hvem er Just Eats største konkurrenter på det danske takeaway marked?
2. Hvordan ser det danske takeaway marked ud i dag?
3. Analyser produkterne tilbudt af Just Eat såvel som konkurrenterne, hvad kan konkurrenterne som Just Eat ikke kan, og hvad kan Just Eat som de ikke kan?
4. Hvad efterspørger kunderne?
5. Hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler bør Just Eat forholde sig til, og hvordan lykkes de med dette?

Begrebsdefinition og operationalisering

1. **Hvem er Just Eats største konkurrenter på det danske takeaway marked?**

Med takeaway menes der mad bestilt fra en restaurant eller lignende, ofte leveret direkte til kunden hoveddør. Disse er oftest karakteriseret ved at den leverede mad er klar til at blive sat på spisebordet uden yderligere forarbejdelse.

Metode: Analyse af de forskellige konkurrenter gennem desk research i form af googles søgemaskines resultater, supplieret med regnskabssammenligning, og undersøgelsesskema.

2. **Hvordan ser det danske takeaway marked ud i dag?**

Med takeaway marked menes der særligt de spillere, der på samme måde som Just Eat leverer takeaway til kunderne.

Metode: På baggrund af resultatet i spørgsmål et vil jeg via. Herfindahl-indekset kigge nærmere på konkurrenceformen på det danske takeaway marked. Efterfølgende vil jeg via desk research lave en PESTEL analyse for at se nærmere på omverdenen og hvordan denne påvirker det danske takeaway marked. Til sidst vil jeg benytte Porters Five forces til at undersøge konkurrencesituation, og derved har mulighed for at se, hvor stærk industrien er, og hvor attraktiv den er for nye virksomheder.

3. **Analyser produkterne tilbudt af Just Eat såvel som konkurrenterne, hvad kan konkurrenterne som Just Eat ikke kan, og hvad kan Just Eat som de ikke kan?**

Med produkterne menes der hovedsageligt selve platformen kunderne bestiller igennem, og hvilke muligheder disse tilbyder.

Metode: På baggrund af svarene på spørgsmål et og to. Har jeg tænkt mig at lave en grundig gennemgang Just Eats største konkurrent, efterfulgt af en Boston-Matrice og en Product Life Cycle analysis.

4. **Hvad efterspørger kunderne?**

Med kunderne menes der slutbrugeren, altså kunden der laver en bestilling på takeaway platformen.

Metode: Gennem svar på spørgeskema, vil jeg kigge nærmere på hvad kunderne faktisk efterspørger.

5. **Hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler bør Just Eat forholde sig til, og hvordan lykkes de med dette?**

Med styrker, svagheder, muligheder og trusler menes de interne og eksterne forhold der påvirker Just Eat position.

Metode: Gennem den tillærte data fra undersøgelsesspørgsmål 1 til 4, har jeg tænkt mig at lave en SWOT analyse.

Teori

Nedenfor vil jeg kort argumenter for mit teorivalg og hvorfor jeg mener disse er bedst egnet til at besvare mine undersøgelsesspørgsmål.

Herfindahl-indekset

Herfindahl-indekset er en model der fortæller noget om konkurrenceformen på et givent marked. Den benytter som udgangspunkt tre variabler, nemlig kundernes præferencegrad, antallet af udbydere og antallet af købere. Men vi antager at der er mange købere, og derfor tager jeg denne variable ud af modellen, derved har vi nu en model, der fokuserer på antallet af udbydere og kundernes præferencegrad.

Denne model er relevant i forhold til undersøgelsesspørgsmål 2, da den overordnet fortæller os noget om hvilke konkurrenceform vi arbejder med.

PESTEL

PESTEL er et godt værktøj til at se nærmere på omverdenen og hvordan denne påvirker det danske takeaway marked. Udover bare at belyse omverdenen kan en PESTEL analyse også kan hjælpe med at forecasting, hvor man forsøger at sige noget om hvordan det fremtidige marked ser ud. Hvilket kan være med til at lægge en fremtidig strategisk plan.

Denne model er ligeledes relevant i forhold til undersøgelsesspørgsmål 2, da den fortæller os mere om konkurrenceformen, samt giver en indikation af hvad fremtiden bringer.

Porters Five Forces

Porters Five Forces er et værktøj til at analysere en given industri, hvor man kigger på fem konkurrencekræfter, og derved har mulighed for at se, hvor stærk industrien er, og hvor attraktiv den er for nye virksomheder. Hvilket er med til at fortælle noget om konkurrencesituationen, samt de risikoer der er.

Denne model er ligeledes relevant i forhold til undersøgelsesspørgsmål 2, da den hjælper med at undersøge konkurrencesituation på det danske takeaway marked

Boston-matricen og Product Life Cycle

Jeg har tænkt mig at benytte boston-matricen kombineret med Product Life Cycle, til at kigge på de produkter der tilbydes, og til at lave en bedre vurdering af disse, særligt hvorvidt nogle af Just Eats konkurrenter har et bedre en produkt end Just Eat.

Denne model er relevant i forhold til undersøgelsesspørgsmål 3, da jeg derigennem bedre kan strukturere produkterne.

CSR

Corporate social responsibility er virksomheders løfte om at opføre sig etisk fornuft og deres bidrag til at hjælpe med økonomisk vækst til samfundet.

Denne model er relevant i forhold til undersøgelsesspørgsmål 4, da dette kan have indvirkning på kundernes valg.

SWOT

En SWOT analyse er et godt redskab til at kigge på interne samt eksterne forhold i form af styrker, svagheder, muligheder og trusler. For bedre at skematisere disse.

Denne model er relevant i forhold til undersøgelsesspørgsmål 5, da den indsamlede data nu kan bearbejdes.

Metode

Jeg ønsker at foretage min opgave på så neutralt grundlag så muligt. Jeg er dog ansat som Operation Project Lead hos Just Eat, og vil derfor være præget af den viden, jeg har fra min hverdag. Som ansat hos Just Eat har jeg adgang til en del brugbar data, men mens jeg har skrevet denne opgave, er Just Eat og Takeaway.com fusionered, hvilket har betydet, at jeg desværre ikke må benytte denne data. Derfor har jeg i stedet valgt at fremskaffe data via desk research.

Mine undersøgelser tager videnskabsteoretiske udgangspunkt i, hvor jeg vil forsøge at beskrive genstandsfeltet så objektivt så muligt.

Dataen vil være en blanding af kvalitativ og kvantitativ data, hvor jeg blandt andet vil indsamle en del sekundær data fra forskellige artikler, hjemmesider og Danmarks Statistik.

En del af dataen vil også være subjektive holdninger i form af et spørgeskema delt via Facebook.

Gennem opgaven vil jeg have metodetriangulering for øje, hvilket er særligt vigtigt i denne opgave, da størstedelen af den data der danner opgaver, er indsamlet via desk research, hvor der er en vis risiko for at validitet og reliabiliteten kan knibe.

Når vi taler om validitet er dette et vigtigt udtryk for mine målingers gyldighed, og fortæller noget om hvorvidt målingerne faktisk måler det jeg forsøger at måle.

Reliabiliteten er en forudsætning for at opnå valide målingen, hvor vi sikre os så præcise målingen så muligt uden for mange tilfældigheder.

Afgrænsning

Just Eat er en international virksomhed, men jeg vil dog afgrænse mig til udelukkende at kigge på den danske del af Just EAt.

Det vil være umådeligt svært at kigge på alle takeaway aktører på det danske marked, så en af det første ting jeg gør i min opgave, er at finde de mest relevante konkurrenter, således at jeg kan afgrænse mig til disse.

Derudover begrænser jeg mig til udelukkende at kigge på virksomheder der leverer takeaway, i form af online bestilling fra restauranter, der bliver leveret til døren, og altså ikke de andre convience muligheder, dog vil jeg undervejs ikke glemme disse og nævner dem i ny og næ.

Hvem er Just Eats største konkurrenter på det danske takeaway marked?

Inden jeg går i dybden med det danske takeaway marked, bliver jeg nødt til først at finde ud af, hvem de største spillere er på dette marked. Dette kan man gøre på mange forskellige måder.

Google søgning og manuelt opslag

Jeg startede med at google lidt forskellige nuancer af takeaway, for at se hvilke virksomheder google først viser mig. Jeg er opmærksom på, at virksomhederne betaler sig fra at ligge i toppen, samt højst sandsynligt investere en del i SEO optimering, så dette er udelukkende for at få et udgangspunkt at arbejde videre med.

Efter forskellige generelle og lokale søgninger, er der særligt fem virksomheder, der går igen og de er: Take Out, Hungry, Room Service, Wolt og Just Eat.

Næste skridt er så at få en ide om hvor mange restauranter de hver især har, for at indskærpe feltet en smule, inden jeg går mere i dybden. Det næste jeg gjorde, var at sammenligne antallet af restauranter der kom frem, ved at søge på den samme adresse på alle fem hjemmesider, her valgte jeg en tilfældig adresse på Frederiksberg. Grunden til at jeg valgte Frederiksberg, var at jeg ville have et sted hvor der var relativt mange potentielle restauranter, men adressen kunne også have været andre steder. På de sider, hvor man

skulle indtaste en faktisk adresse skrev jeg “Falkoner Alle 55-53, 2000 Frederiksberg” og på de sider, hvor man kun skulle indtaste et postnummer, skrev jeg naturligvis bare “2000”.

På alle siderne blev jeg mødt af en lang list af restauranter, hvor nogen af siderne skrev antallet af restauranter og andre ikke gjorde. Jeg blev derfor nødt til at finde en måde at søge restauranterne frem, hvilket jeg gjorde ved at finde et unikt ord, der fremgår ved alle restauranterne. Ordene jeg søgte på, på de forskellige sider kan ses i Bilag 1, men det endelige resultat pr. 12. Februar 2020 kan ses her.

Virksomhed	**Restauranter**
Take Out	96
Hungry	183
Room Service	64
Wolt	100
Just Eat	418

Bilag 1

Det ses altså tydeligt, at Just Eat har klart flest tilgængelige restauranter og at Room Service har færrest.

Regnskaber

En ting er dog antallet af restauranter, en anden ting er antallet af ordrer, hvilket desværre nok ikke er muligt at finde, da virksomhederne ikke skildre med disse. Dog kan man kigge på de fem virksomheders regnskaber, som fortæller lidt mere om, hvem der er de største spillere på det danske takeaway marked.

Jeg har hentet alle fem regnskaber på cvr.dk (Bilag 2-6) og efterfølgende sammenlignet deres bruttofortjeneste og årsresultat for både 2017 og 2018

	År			
	2017		2018	
Virksomhed	Bruttofortjeneste	Årets resultat	Bruttofortjeneste	Årets resultat
Take Out	5137301	-160646	5681688	-2279044
Hungry	1417784	9958448	1549158	-2772926
Room Service	3901000	1847000	1944569	89572
Wolt	2355343	-185038	7163938	504399
Just Eat	111382000	51133000	130736000	60760000

Det er tydeligt at se, at Just Eat både omsætter og tjener væsentligt mere end de fire andre, faktisk mere end dem alle samme tilsammen.

Dette er naturligvis en meget overordnet og grov sammenligning, da eksempelvis Hungry i 2017 havde salg af aktiver, og nedlukning af aktiviteter i 2018, så særligt Hungrys regnskab, er nok lidt misvisende.

Virksomhed	Stigning i bruttofortjeneste i %	Markedsandel 2018 i %
Take Out	10,60	3,86
Hungry	9,27	1,05
Room Service	-50,15	1,32
Wolt	204,16	4,87
Just Eat	17,38	88,89

Jeg syntes særligt, det er værd at bemærke, hvor meget Wolts bruttofortjeneste er steget fra 2017 til 2018, de er steget med over 200%. Sammenlignet med at Just Eats “kun” er steget med ca. 17%. Det er måske lidt at sammenligne æbler og pærer, men det viser tydeligt at Wolt er på vej frem.

Kigger man på markedsandelene af de fem virksomheder på baggrund af deres bruttofortjeneste i 2018, er Just Eat igen klart størst, tallene er dog lidt misvisende, da Hungrys resultat igen er lidt misvisende. Hvilket betyder at Hungry helt sikkert har større markedsandele end ca. 1%.

Vender vi tilbage til artiklen fra finans.dk, siger de følgende (Finans.dk 2019) “Just Eat har en markedsandel i Danmark på ca. 70 pct., mens Hungry.dk sidder på 12-20 pct., alt

efter hvordan man afgrænser markedet." og "Samtidig er finske Wolt kommet stærkt ind i Danmark og har vundet 5-6 pct. af markedet på under et år."

Jeg vælger at tro på disse tal og har derfor lavet en ny kalibreret markedsandele fordeling, som så kommer til at se således ud:

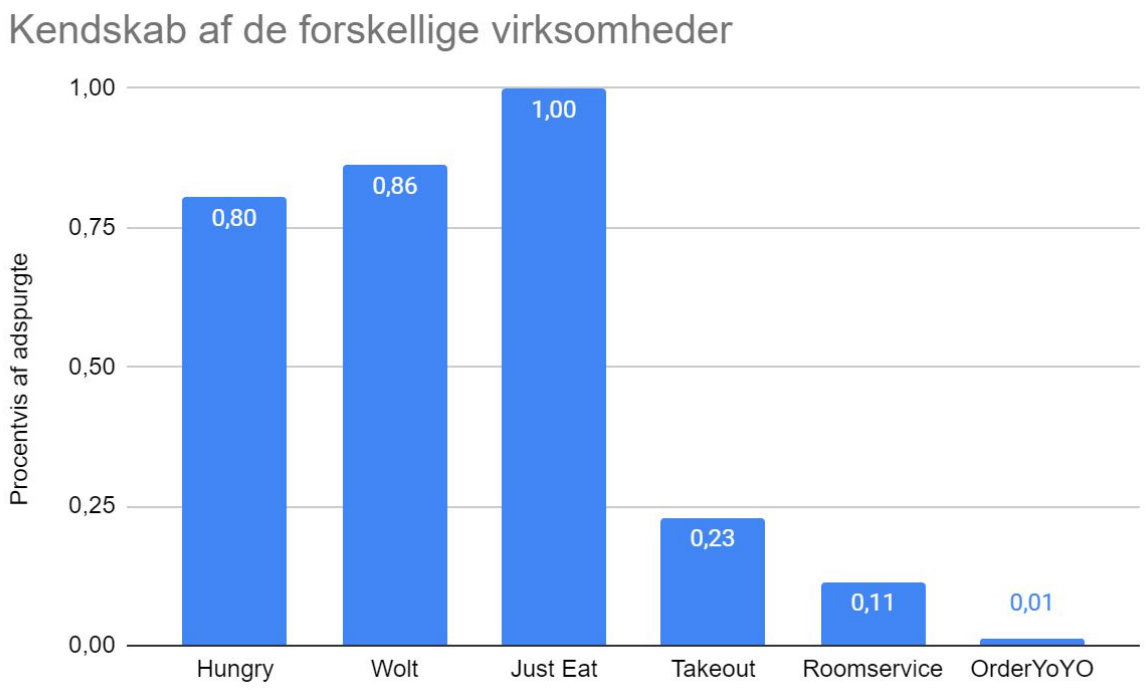
Virksomhed	Markedsandel 2018 i %	Markedsandel 2018 i % kalibreret
Take Out	3,86	4,00
Hungry	1,05	16,00
Room Service	1,32	2,00
Wolt	4,87	6,00
Just Eat	88,89	70,00

Jeg har altså givet Hungry 16% markedsandele, da artiklen sagde mellem 12 og 20 procent, ligeledes har jeg ændret Just Eat til 70% og rundet alle de andre op.

Spørgeskema

Udover de ovennævnte metoder, til at vurderer hvem Just Eats største konkurrenter er, har jeg også indsamlet yderligere empiri i form af en kvantitativ undersøgelse og mere præcist et spørgeskema (Bilag 8). Dette spørgeskema har jeg delt via Facebook, hvor jeg opfordrede folk til at dele det videre, for at undgå at det kun var folk i min omgangskreds, der besvarede skemaet, dette er altså en ikke stratificeret udvælgelse. Spørgeskemaet er en kombination af forskellige spørgsmål, der løbende bliver benyttet i opgaven.

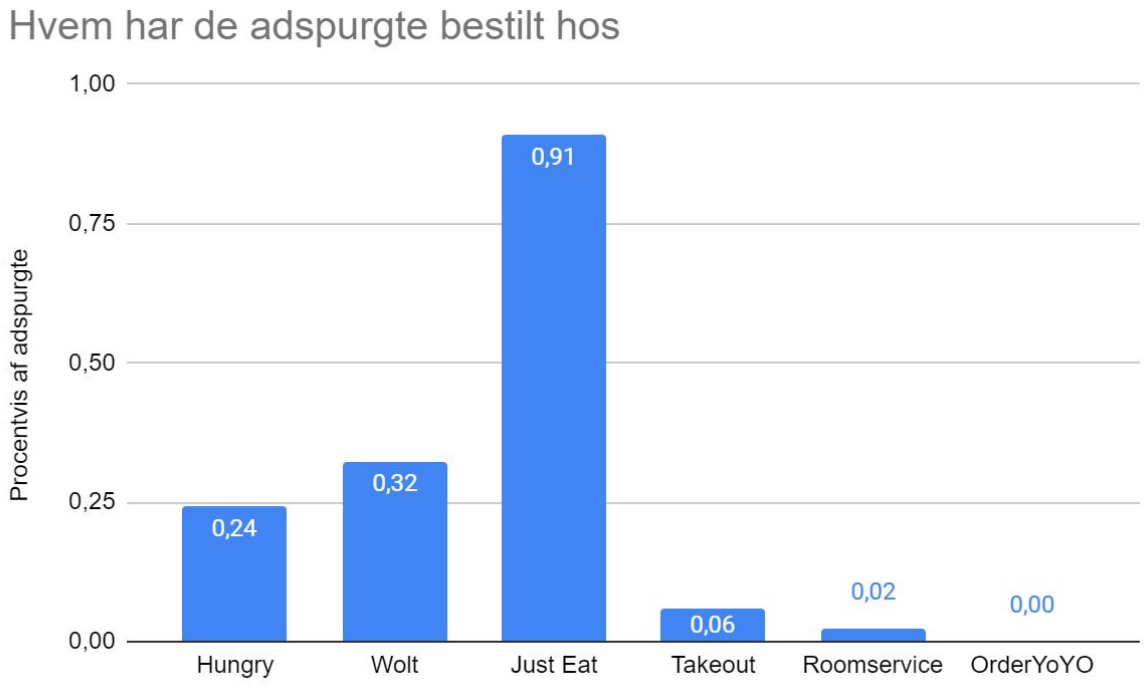
En af spørgsmålene i spørgeskemaet er "Hvilke af disse virksomheder kender du?", hvor svarmulighederne er Hungry, Wolt, Just Eat, Takeout, Roomservice, OrderYoYo og Ingen af dem, og resultatet er som følger.



(Bilag 9)

Vi kan altså se at samtlige respondenter, kender Just Eat. Her skal det dog siges, at der er en risiko for, at denne er en smule farvet, da det er mig der har delt spørgeskemaet, og de fleste af mine bekendtskaber nok ved at jeg arbejder hos Just Eat. Dog tror jeg ikke det er helt ved siden af, når vi samtidigt kan se at 86% kender Wolt, og 80% kender Hungry. Til sammenligning kender 23% Take Out, 11% kender Room Servervice, hvorimod kun 1% kender OrderYOYO.

Efter at have spurgt respondenterne hvilke takeaway aktører det kendte, spurgte jeg efterfølgende, hvilke af disse de faktisk havde bestilt hos.



(Bilag 9)

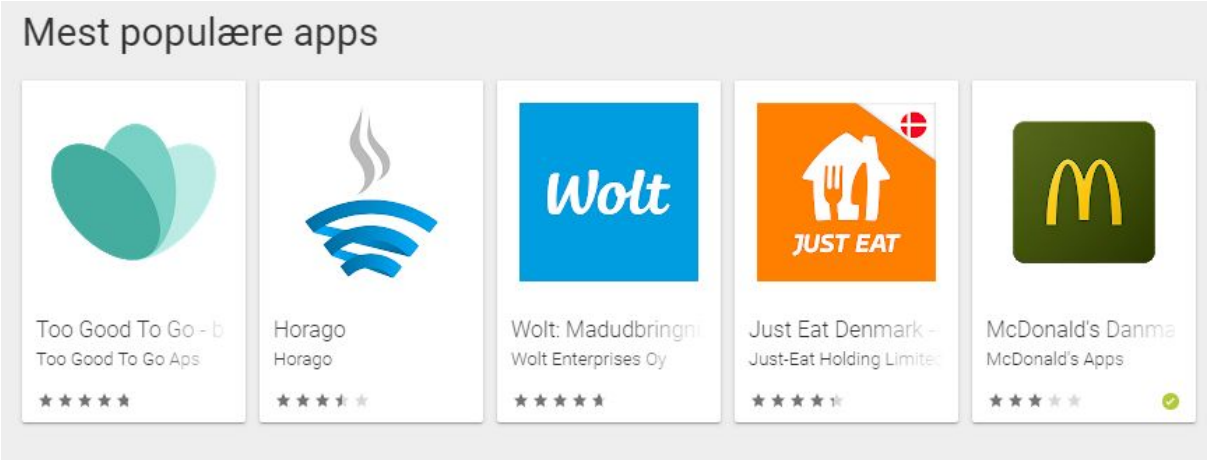
Igen kan vi se at klart de fleste af de adspurgte, har bestilt via Just Eat, hvor hele 91% har benyttet sig af platformen. Igen med forbehold for at undersøgelsen er en smule farvet. Hvad der er endnu mere interessant, er at 32% har bestilt via Wolt, sammenlignet med Hungry, som “kun” har 24%.

Undersøgelsen siger dog ikke noget om hvornår, de adspurgte sidst har bestilt, og flere af dem, har bestilt på mere end en platform. Ligeledes ved vi heller ikke, om de engang har bestilt hos enten Hungry eller Just Eat, og nu er skiftet til Wolt, så der er stadig en del ubekendte. Dog kan vi igen konkludere, at Just Eat er klart størst, men også at Wolt på ingen måder er ubetydelige.

Kombinationen af antallet af restauranter fra mit manuelle tjek, hvor særligt Roomservice falder ud, markedsandele, regnskaberne for de fem virksomheder og spørgeskemaet, konkludere jeg, at Wolt er Just Eats største konkurrent, men alle, måske på nær Roomservice, er relevante konkurrenter.

Fælles for alle disse virksomheder, er at de alle minder en del om Just Eat, i form af at de tilbyder takeaway leveret til døren, men som nævnt i indledningen, er conviencen ikke kun takeaway i denne form, men også madkasser mm. Derfor prøvede jeg også at vælge

kategorien “mad og drikke” på Google Play. Her ville jeg forvente at se disse virksomheder i toppen, men følgende er hvad jeg så:



(Google Play 2020)

De to mest populære apps er altså ikke på min liste, og er heller ikke 100% sammenlignelige med de fem virksomheder. Too Good to Go er en virksomhed, der fokuserer på reduktion af madspild, hvor restauranter, kantiner, bagerier med mere, kan sælge deres overskydende varer frem for at smide dem ud (Too good to go 2020). Horago minder mere om vores fem virksomheder, da det er en platform hvor kunder kan bestille takeaway, men modsat vores fem, fokuserer Horago på, at du kan bestille maden, så du slipper for at stå i kø, når du skal afhente din bestilling, det er altså ikke levering (Horago 2020).

Det er også værd at bemærke, at nummer fem på listen er McDonald’s, der selvfølgeligt også har mange kunder, men disse er udelukkende kunder til McDonald’s.

Too Good To Go, Horago og McDonald’s er altså ikke direkte konkurrenter men nærmere substitutter, hvilket selvfølgeligt er relevant, når jeg senere benytter Porters Five Forces til at analysere markedet.

Overordnet er min konklusion at de to største konkurrenter til Just Eat er Hungry og Wolt, men særligt Wolt, da de “buldre” mere derudaf. Det er også værd at bemærke at Wolt ifølge Financial Times (Financial times 2020) er nummer to på listen over de hurtigst voksende virksomheder i europa i 2020, så den største konkurrent, må siges at være Wolt. Når jeg senere i opgaven laver en mere dybdegående konkurrentanalyse, vil denne også være med fokus på netop Wolt. Generelt vil opgaven have særligt fokus på Wolt.

Jeg har nu set på de forskellige konkurrenter, og skåret fårene fra bukkene. Næste skridt er så at kigge nærmere på selve takeaway markedet, både helt generelt, men også med særligt Wolt og Just Eat i mente.

Hvordan ser det danske takeaway marked ud i dag?

I indledningen nævner jeg, at takeaway i Danmark er en milliardforretning, hvor jeg blandt andet nævner, at danskerne brugte 10,1 mia. kr på takeaway i 2017"*...10,1 mia. kr. i 2017, En stigning på ca. 2 mia. kr.*" (Dansk Erhverv 2019). Hvilket var en stigning svarende til ca. 25. pct.

Det første jeg vil undersøge er om disse tal stemmer og om jeg kan finde nyere data, dertil, hvilket jeg gør, ved at finde forskellige tabeller fra statistikbanken på Danmarks Statistik, og hvis dette er muligt er det også interessant at se om stigningen er fortsat.

Her lykkedes det mig at finde to brugbare tabeller, nemlig en statistik over "Husstandenes gennemsnitlige forbrug efter forbrugsgruppe og prisenhed" (Danmarks Statistik (2020) FU02), hvor jeg kunne vælge "Fastfood, takeaway" i kategorien "RESTAURANTER OG HOTELLER", samt en statistik over "Husstande 1. januar efter kommune, husstandstype, husstandsstørrelse og antal børn i husstanden" (Danmarks Statistik (2020) FAM55N*)*, her skulle jeg udspecificerer mere end jeg havde brug for, så jeg valgte at specificere på "HUSTANDSTYPE", hvor jeg valgte alle typer og derefter summerede dem samme. Til sidste multiplicerede jeg husstande med forbruget og resultatet kan ses herunder.

Artiklen fra Dansk Erhverv, beskrev forbruget for 2016 og 2017, hvor jeg håbede på at få nyere data, og hvad husstande angår, er der data helt op til 1. januar 2020, men husstandenes gennemsnitlige forbrug er desværre kun op til 2018.

Husstande 1. januar				
		2016	2017	2018
Hele landet	Total	2654585	2670059	2688472
Husstandenes gennemsnitlige forbrug efter prisenhed, forbrugsgruppe og tid				
Enhed: kr. pr. husstand				
		2016	2017	2018
Løbende priser	**11.1.1.2 Fastfood, takeaway**	3017	3778	3711
Husstandenes gennemsnitlige takeaway forbrug * husstande				
		2016	**2017**	**2018**
Løbende priser	**11.1.1.2 Fastfood, takeaway**	8008882945	10087482902	9976919592
		8,1 mia	10,1 mia	10,0 mia

Bilag 2

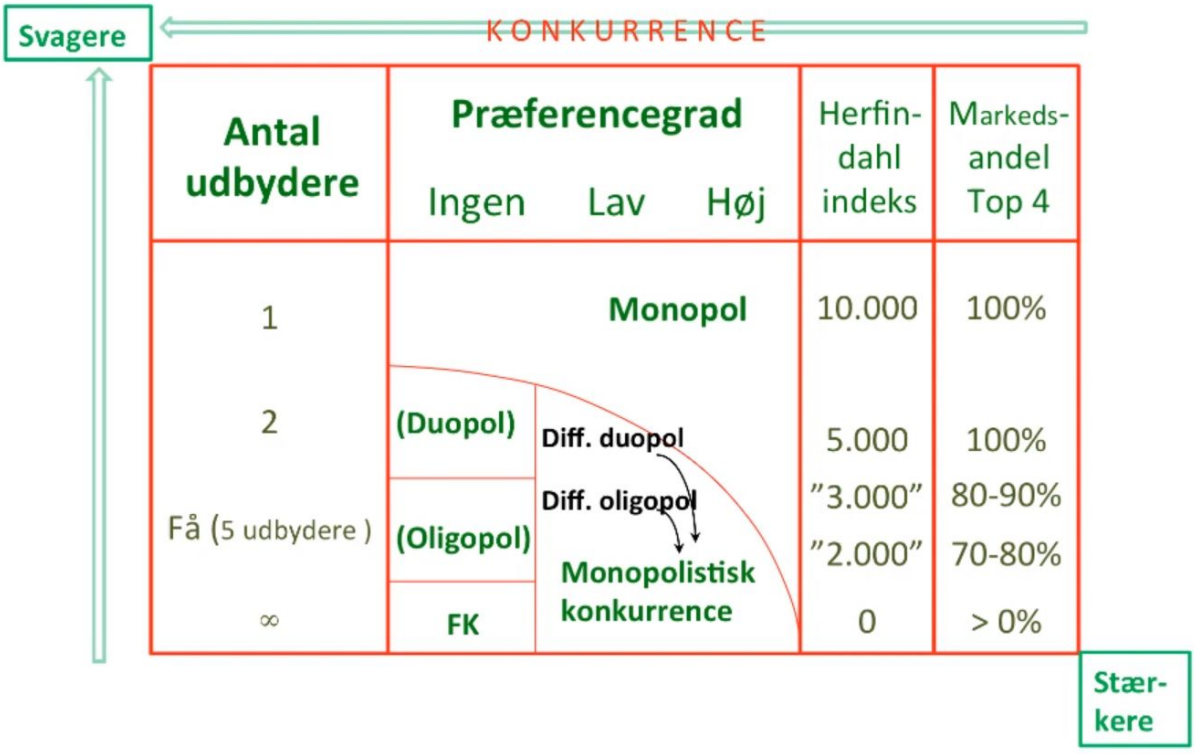
Tallene fra artiklen fra Dansk Erhverv er altså korrekte, og kigger vi på tallene for 2018, er disse nærmest uændret i forhold til 2017. Stigningen er ikke fortsat, men faktisk faldet en anelse. Dog holder påstanden om, at det er en milliardforretning stadig, og forbruget er stadig ca. 10 mia.

Da vi tidligere så på regnskaberne for Takeout, Roomservice, Hungry, Wolt og Just Eat, så vi at de tilsammen kun omsætter for ca. 150 mio. Dertil skal det dog nævnes, at denne omsætning er deres omsætning, og altså ikke kundernes forbrug, da disse virksomheder, kun tager en del af den omsætning restauranterne har, så der bliver nok omsat for et væsentligt højere beløb på de fem platforme, men stadig med en forventning om at der er langt til 10 mia.

Herfindahl-indekset

Jeg har nu identificeret de største konkurrenter på takeaway markedet i Danmark, og vist at det er et kæmpe marked, hvor danskerne bruger mange penge på takeaway.

Det næste skridt er nu at grave et spadestik dybere i selve markedet, og se nærmere på konkurrenceformen. Her har jeg tænkt mig at benytte "Herfindahl-indekset" der benytter tre variabler, nemlig kundernes præferencegrad, antallet af udbydere og antallet af købere. I vores eksempel antager jeg at der er mange købere, og derfor tager jeg denne variable ud af modellen, hvilket betyder at vi nu kan lave en model, der fokuserer på antallet af udbydere og kundernes præferencegrad. Starter vi med præferencegraden, er min påstand at der altid vil være en grad af præference, uanset hvilket marked vi kigger på.



(Tyllesen.dk 2020)

Starter vi med at kigge på antallet af udbydere, er der selvfølgeligt flere end dem vi allerede har talt om, men flere af dem er meget små. Det er nærliggende at kigge på herfindahl-indekset, hvor vi summere de kvadrerede markedsandele for alle virksomhederne i branchen.

Virksomhed	Markedsandel 2018 i %	Markedsandel 2018 i % kalibreret
Take Out	3,86	4,00
Hungry	1,05	16,00
Room Service	1,32	2,00
Wolt	4,87	6,00
Just Eat	88,89	70,00

Summen af vores tidligere kalibrerede markedsandele for 2018 giver 4+16+2+6+70=98, så hvis vi holder fast i at disse antagelser er korrekte, efterlader jeg altså kun 2% tilbage til de resterende konkurrenter, hvilket måske er i underkanten. Omvendt gør det ikke den store forskel for herfindahl-indekset, da 70^2+6^2+2^2+16^2+4^2 = 5212 hvor Just Eat med 70% udgør 70^2 = 4900 af de 5212. Benytter vi modellen herover, ligger vi os omkring duopol, hvor vi nok de sidste par år må kalde markedet duopol med Just Eat og Hungry som de to store, men igen hvor Just Eat altid har været væsentligt større end Hungry. Jeg vil dog argumentere for at vi nu er ved at flytte os over i oligopol, hvor Wolt fylder mere og mere. Just Eat har nok længe delvist kunne agere som monopolist og være "ligeglade" med hvad konkurrenterne foretog sig, men dette er ved at ændre sig, hvor Just Eat nok bliver nødt til at tage mere hensyn til konkurrenterne konkurrencen er begyndt at flytte sig fra relativ svag til stærkere, ellers risikere Just Eat at miste for mange markedsandele.

PESTEL

Udover modellen med herfindahl-indekset, vil jeg nu også benytte PESTEL til at kigge nærmere på omverdenen og hvordan denne påvirker det danske takeaway marked.

Politics

Generelt når jeg tidligere, har lavet PEST analyser, har konklusion næsten altid været, at der politisk, ikke er en særlig stor betydning for markedet, men hvad takeaway markedet angår, så er dette ikke tilfældet. Dette skyldes at særligt Wolt, har været en del i medierne, på grund af deres chaufføres, eller som de kalder dem, kuréres arbejdsforhold. Dette betyder at chaufførene er selstændige og altså ikke ansatte af Wolt, lidt på samme måde som vi så det med UBER, som jo endte med at blive lukket ned. "...budene ikke er ansat hos Wolt, men er selvstændige og bliver kaldt "kurérpartnere"." (Arbejderen 2020) Jeg vender tilbage til

ansættelsesforholdene i Legal afsnittet, men grunden til at jeg nævner dette i Politics, er at mange af Wolts kurére har en såkald Working Holiday arbejdstilladelse.“...Ifølge Wolts egne tal er 50 procent af budene danskere, 30 procent kommer fra EU-lande og 20 procent fra andre lande. Heraf kommer en hel del på såkaldt "Working Holiday" fra eksempelvis Argentina… I 2019 blev der givet 3344 tilladelser til Working Holiday. Det stigende antal førte til, at regeringen kort før jul barslede med et indgreb, som gør det forbudt for de unge udlændinge at arbejde som selvstændige. Ligeledes blev der indført en kvote, så kun 150 unge fra henholdsvis Chile og Argentina kan komme på "arbejdsferie" i Danmark om året. -Vi har ikke haft nogen indflydelse på det forslag, men vi synes, det er fint, at de ikke længere kan være selvstændige, siger Caja Bruhn (faglig sekretær i 3F i København), som mener, at det er langt flere end 20 procent af Wolts bude, som er på Working Holiday. Ligesom hun også anfægter, at 50 procent af budene er danskere. – De tal, vi har hørt om København, er, at der er færre danskere, og at op mod 50 procent kommer på Working Holiday.” (Arbejderen 2020)

Med stramningerne fra Udlændinge- og Integrationsministeriet foretaget tilbage i udgangen af 2019, vil de altså sænke antallet af Working Holiday-ordningen “På få år er der sket en firedobling i antallet af tilladelser til udlændinge, der ønsker at komme til Danmark via Working Holiday-ordningen. I 2015 blev der givet 809 tilladelser, mens det er steget til 3344 tilladelser ved udgangen af november 2019… ...Af de 3.344 tilladelser, der er blevet givet i 2019 pr. 30. november, er 86 procent givet til borgere fra Argentina og Chile…” (Udlændinge- og Integrationsministeriet 2019)

Helt konkret har politikerne sat fire initiativer i værk

1. Et gebyr for at ansøge, der dækker myndighedernes omkostninger ved sagsbehandlingen (forventeligt på ca. 1.900 kroner).
2. Et loft over antallet af ansøgere fra Argentina og Chile på 150 opholdstilladelser om året for hvert land.
3. Et krav om, at udlændinge med ophold efter Working Holiday-ordningen kun må udføre lønarbejde.
4. Udlændinge, der får tilladelse til Working Holiday, skal fremover modtage orientering om vilkårene på det danske arbejdsmarked.

Med dette i mente, bliver Politics lige pludseligt meget relevant for det danske takeaway marked, hvor særligt Wolts muligheder for at skaffe de chauffører, de skal bruge, kan gå hen at blive svær med deres nuværende forretningsmodel. Derudover er det værd at

nævne at UBER lukkede efter politisk indgriben, så hvorvidt det i fremtiden er muligt at have ansatte selvstændige kurér, må vi vente og se.

Politics kan altså have betydning for markedet generelt, og hvilke muligheder de forskellige virksomheder har for at lave en profitabelt forretningsmodel.

Economic

Som nævnt tidligere, er takeaway markedet steget med 25% fra 2016 til 2017, så danskernes takeaway-lyst er bestemt vokset. Det er dog nok stadig dyrere at bestille takeaway frem for at lave maden selv, så hvis den danske økonomi svækkes gevaldigt, kunne takeaway være en af de ting, der bliver valgt fra. Dog har Just Eat eksisteret i snart 20 år, hvor vi blandt andet har set en finanskrise tilbage i 08, hvilket betyder at markedet ihvertfald overlever, også selvom der er risiko for knubs i ny og næ.

Sociocultural

Kigger vi på socio kulturelle indflydelser, vil der være flere der er værd at pointere. Hvis man forbinder takeaway med pizza, teenagere og computerspil, så kan det være “kikset” at bestille takeaway, hvilket måske er et ry branchen tidligere har haft, hvor også ordet junkfood blev brugt i flæng. Dog tyder alt på at takeaway i dag ikke kun er pizze, men også sushi, mexicansk mm. hvilket medvirker at takeaway nu også er en nydelse når vi skal forkæle os selv, samtidig med at det også er en let pizza til en travl hverdag.

Kigger vi helt generelt på takeaway, kan der være en usikkerhed i koncepterne Just Eat og Wolt leverer, og hvorvidt nogle restauranter vil forsøge at præge kunderne til at bestille direkte hos dem, frem for at betale kommission til tredjepart. Og lykkes restauranterne med dette, kan Just Eat og Wolt, måske blive set som de onde bussemænd, der snylter på restauranterne.

Sidst men ikke mindst, kan befolkningen også have forbehold til særlige forretningsmodeller, for eksempel chaufførens ansættelsesforhold, hvilket ikke siger noget om det generelle marked, men derimod skaber en risiko for nogle virksomheder.

Ligeledes kan det have en negativ effekt på en given virksomhed, hvis der er for meget dårlig presse i form af ansatte der brokker sig over arbejdsforholdene. Som det eksempelvis kan ses i denne artikel fra DR hvor Laura er utilfreds med Wolt.
“Vi får hverken feriepenge eller løn, hvis vi bliver syge, og vi skal selv betale for alt vores udstyr, siger hun.”, “Som mange andre bude lejer Laura selv sin cykel. Dem femtedel af budene, der kører scooter eller bil, betaler selv for brændstof og vedligeholdelse. Også

mobiltelefonen står de selv for." (DR.dk 2020) eller i denne fra BT hvor Sophus heller ikke er tilfreds med Wolt "Vi er ikke ansat på en ordentlig ansættelseskontrakt. Vi er ansat på en løgn om, at vi er selvstændige" (BT.dk 2020)

Technology

Denne må siges at være væsentlig, da hele ideen med takeaway er conviences, hvilket betyder, at teknologien skal hjælpe kunderne, med hurtigt at kunne bestille, lige netop det de har lyst til. Det betyder også at dem med den bedste teknologi, både i form af hvad de tilbyder restauratørerne og slutbrugerne, vil have en konkurrencemæssig fordel.

Environment

Denne kan være relevant, særligt i forhold til bæredygtighed og madspild. Som vi så tidligere på Google Play, var den mest populære app i kategorien Mad og Drikke To Good To Good, som netop fokuserer på madspild. Jeg tror at det er noget der vil komme endnu mere i fokus, de kommende år, hvor alle virksomheder i højere grad skal have en holdning til disse ting.

Udover bæredygtighed og madspild, kan selve leveringen også have en betydning. Hvor den grønne bølge, kan gå hen at stille spørgsmål ved levering i bil frem for cykel, og hvor CO2 udledningen fylder mere i folkemunde, end den historisk set har gjort.

Legal

Som nævnt i Politics, kan der være udfordringer ved at chaufførerne er selvstændig, hvilket kan få politiske konsekvenser, hvor der lovmæssigt kan komme stramninger til ansættelsesforholdene.

Dette kunne også være i form af ansættelsesprocessen og det udleverede udstyr, som Laura kommenterede på i DRs artikel, men det kunne også være krav i forhold til oplæring, og madhåndtering. "Der er omkring 1.000 Wolt-bude på danske gader og stræder ifølge Berlingske. Vil man være et af dem, skal man blot udfylde en formular på deres hjemmeside med basisinfo og et foto af sig selv. Vil du være chauffør for Just Eat, skal du i modsætning hertil sende en ansøgning og igennem et oplæringsforløb..." "…Just Eat stiller både køretøj, gps og en 'vejrtilpasset uniform' til rådighed, skriver de." (udogse.dk 2020)

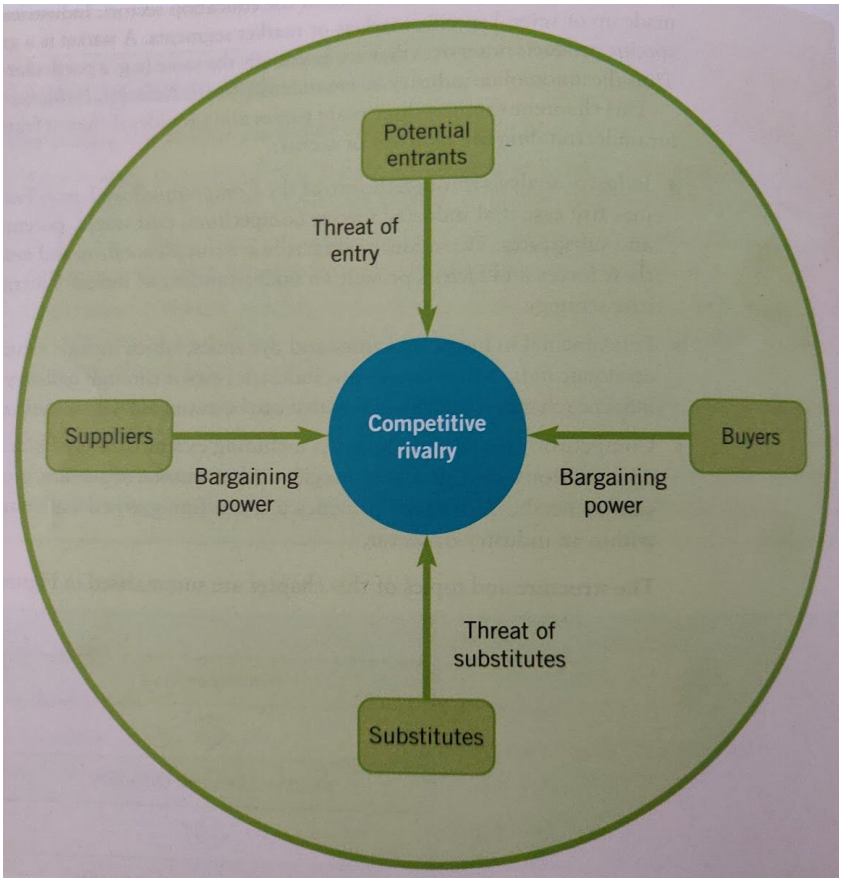
Så igen kan det betyde at nogle forretningsmodeller bliver svære at udleve, hvis politikerne ændrer lovgivningen.

Alle PESTEL faktorerne er altså relevante, og selvom jeg har skrevet mere i nogle af dem end andre, vil jeg påstå, at de alle har meget relevans. En af de ting en PESTEL

analyse også kan hjælpe med, er forecasting, hvor man forsøger at sige noget om hvordan det fremtidige marked ser ud. Igen vil jeg påstå at alle faktorerne vise tegn på, at det er et marked i udvikling, og at det danske takeaway marked hele tiden ændre sig. Dertil bliver det spændende at se, hvilke politiske tiltag fremtiden bringer, og iogmed at der allerede er røre i andedammen, bør man som virksomhed forberede sig på, hvilke indvirkninger det har på ens nuværende forretningsmodel. Dette er både gældende i forhold til at sikre sig, at man har den bedste teknologi, at man tager stilling til miljøet, og at man har fremtidssikrede ansættelsesvilkår.

Porters Five Forces

For at undersøge konkurrencesituation på det danske takeaway marked, har jeg også valgt at benytte Porters Five Forces, der netop er et værktøj til at analysere en given industri, hvor man kigger på fem konkurrencekræfter, og derved har mulighed for at se, hvor stærk industrien er, og hvor attraktiv den er for nye virksomheder. Hvilket er med til at fortælle noget om konkurrencesituationen, samt de risikoer der er.



(Johnson, Scholes, Whittington, Angwin & Ragner 2017: s. 64)

Truslen fra substituerende produkter (Substitutes)

Som nævnt et par gange tidligere i opgaven, er der flere forskellige substitutter, hvor det er værd igen at nævne To Good To Go og Horago men også de forskellige måltidskasse-firmaer. Derudover tilbyder mange restauranter og restaurantkæder også deres egen bestillingsplatform, som vi for eksempel så det med Mcdonald's tidligere. Nogle af disse bestillingsplatforme tilbyder levering, mens andre udelukkende tilbyder mulighed for selv at afhente maden i restauranten.

Her kunne man også kigge lidt brede og nævne deciderede restaurantbesøg og dagligvare butikkerne, som begge tilbyder mulighed for at få stillet sulten. Disse er nok ikke direkte sammenlignelige konkurrenter, men bestemt substituerende produkter, hvor slutproduktet er det samme.

Leverandørernes forhandlingsstyrke (Suppliers)

Når vi taler om leverandører, må vi opdele denne i flere forskellige typer. Det er nok ikke helt forkert at kalde restauranterne for leverandører, da de leverer den mad, som slutbrugeren i sidste ende bestiller, men restauranterne er også kunderne. Kigger vi på restauranternes forhandlingsstyrke, er denne nok også afhængig af restauranten, hvor det lokale pizzaria nok har begrænset forhandlingsstyrke, omvendt kan store kæder være med til at sætte dagsordenen, da deres potentielle omsætning, kan være af en sådan størrelse, at de kan stille krav.

Særligt når der er tale om selve leveringen af maden, må vi også sige at chaufførerne, er en form for leverandør, og med den nuværende situation, hvor en væsentlig del af disse, ihvertfald hos nogle virksomheder, er udlændinge på Working Holiday, er der nok så mange om budet, at deres forhandlingsstyrke er relativ lille. Dette kan dog ændre sig, hvis der bliver strengere krav og hvis de skal være ansat på en form for overenskomst eller lignende.

Den sidste leverandør jeg vil kigge på her, er dem der leverer de produkter der benyttes i dagligdagen. Her kan nævnes dem der producerer varmetaskerne, jakkerne med mere, som er overalt i de store byer. Derudover er der selvfølgeligt også dem der producerer pizzaæsker, dem der producerer de maskiner der modtager alle bestillingerne i

restauranterne og så videre. Fælles for disse er, at deres forhandlingsstyrke nok er den mindste, af dem vi har kigget på, da der er mange, der kan producere disse ting.

Kundernes forhandlingsstyrke (Buyers)

Som nævnt lige før, så er restauranterne både sælgere og købere, da det er restauranterne der køber servicen fra de forskellige takeaway virksomheder. Jeg vil også ligeledes mene at deres forhandlingsstyrke som køber, er meget lig den, de har som sælger, hvor de små pizzeriaer har meget lav forhandlingsstyrke, men hvor de store igen har en relativ stor forhandlingsstyrke.

Udover restauranterne, er der selvfølgeligt også selve slutbrugeren, som faktisk bestiller mad fra restauranterne på platformen. Igen er det nok begrænset, hvor meget forhandlingsstyrke den enkelte forbruger har, men som en samlet flok, er den kolossal. Hvis kunderne ikke kan lide produktet hos den ene virksomhed, kan de jo bare bestille hos den anden, og hvis der er tilpas mange der gør dette, kan det have voldsomme konsekvenser.

Truslen fra nye konkurrenter (Potential Entry)

Umiddelbart vil jeg sige, at det er relativt let at entrer det danske takeaway marked, hvilket vi så Wolt gøre for ganske få år siden. Det betyder også, at dette er en reel trussel, dette kræver dog, at man som ny konkurrent kan tilbyde noget ekstraordinært, da jeg ikke forestiller mig, at mange restauranter er særligt interesseret i at have for mange takeaway samarbejdspartnere. Men de er naturligvis interesseret i at få så mange bestillinger så muligt.

Her er den væsentligste del nok at få sig solidt etableret, da det kræver en vis volumen at tiltrække slutbrugerne. Dette er selvfølgeligt på ingen måder umuligt, men det kræver en form for wow-faktor, hvor man som ny virksomhed, kan noget som de andre ikke kan.

Konkurrencen fra etablerede virksomheder i branchen (Competitive rivalry)

Som tidligere beskrevet er der allerede en del etablerede takeaway virksomheder i Danmark, hvor ingen af dem dog kan måle sig med Just Eat endnu. I min optik er den mest spændende Wolt, som både er nummer 2 over virksomheder i europa når man kigger på vækst, og i Danmark så vi at de er steget med over 200% fra 2017 til 2018.

Selvom Just Eat er meget større end Wolt, er det tydeligt at se at de har fat i noget der virker, både når man går en tur i København og konstant ser deres blå bude, men også

når man kigger på deres vækst. Konkurrencen fra etablerede virksomheder i branchen, er altså ikke noget at spøge med, og hviler Just Eat for længe på laurbærene, tror jeg Wolt spiser sig ind på deres markedsandele i et rask tempo.

Efter at have benyttet de tre modeller; Herfindahl-indekset, PESTEL og Porters Five Forces, må konklusionen være, at der er fart på det danske takeaway marked, hvor særligt Wolt har været med til at sætte tempo på. Just Eat er stadig den klart største spiller, men Wolt er også begyndt at spise af kagen.

Samtidig med at der er kommet en ny spændende spiller, ser vi også at markedet ændre sig, og at kunderne nok begynder at stille højere krav, samt at politikerne måske kan være med til at præge markedet.

Fremtiden tilhører altså dem, der lykkes med at tilpasse sig kundernes behov samt prioritere kontinuerligt at videreudvikle det produkt de tilbyder, så der ikke kommer endnu en ny spiller, som også vil have deres bid af kagen.

Næste skridt er nu at grave et spadestik dybere, og komme under huden på Wolt, for bedre at kunne forstå, hvad der tiltaler kunderne, og har givet Wolt deres flotte vækst.

Analyser produkterne tilbudt af Just Eat såvel som konkurrenterne, hvad kan konkurrenterne som Just Eat ikke kan, og hvad kan Just Eat som de ikke kan?

I dette afsnit, vil jeg lave en analyse af Wolts produkt, og sammenligne dette med hvad Just Eat tilbyder, og undersøge hvad det er Wolt er lykkedes med, for at opnå så stor en vækst som de nu engang har. I forbindelse med analysen har jeg taget en del screenshots af deres app og alle disse er taget i Februar 2020. Jeg har efterfølgende set på app'en igen, og både hos Just Eat og Wolt, er der et par små ændringer, men disse er dog mest visuelle, så produktsammenligningen burde stadig være relevant. Det er dog en branche i fuld fart, så funktionaliteterne kan hurtigt ændre sig.

Inden jeg laver den faktiske analyse, så vi tidligere at Mcdonald's lå lunt i svinget i Google Play, så jeg hentede også deres app, for at se om de kunne noget spændende, hvilket de som sådan ikke kunne.

Jeg bemærkede dog, at nogle af deres restauranter, havde levering fra både Wolt, Just Eat og Hungry, hvilket undrede mig lidt. Er der noget Mcdonald's er kendt for, så er det

at have meget stramme og strømlinede processer, med LEAN i højsædet, hvilket må bliver en anelse sværere med flere forskellige leveringspartnere. Det fortæller mig, at hverken Wolt, Just Eat eller Hungry endnu er lykkedes med at skabe det perfekte produkt, da jeg ellers ville forvente at Mcdonald's kun benyttede en leveringspartner. Der kan selvfølgeligt være andre ting der spiller ind.

Wolt

Wolt leverer mad i Aalborg, Aarhus, Esbjerg, København, Odense og Roskilde.

Bestil mad ved Wolt

Aalborg Aalborg C.

Aarhus Banegårdspladsen, Storetorv Aarhus og Viby Torv

Esbjerg Kongensgade.

København og omegn Fisketorvet, Frederiksberg (Falkoner Allé), Gentofte, Gladsaxe, Industriens Hus (Rådhuspladsen), Nørreport, Kgs. Nytorv, Rødovre (Jyllingevej), Valby og Østerbro.

Odense Kongensgade, Rosengårdscentret og Tarup.

Roskilde Ringstedgade og Københavnsvej.

JUST EAT

Just Eat leverer mad i Aarhus, København og omegn, Odense og Roskilde.

Bestil mad ved Just Eat

Aarhus Banegårdspladsen, Randersvej, Risskov (Grenåvej), Storetorv Aarhus, Tilst, Viby Torv og Viby Mega Syd.

København og omegn Brøndby, Fisketorvet, Frederiksberg (Falkoner Allé), Gentofte, Gladsaxe, Glostrup, Greve, Herlev, Hvidovre, Industriens Hus (Rådhuspladsen), Kastrup, Kgs. Nytorv, Nørreport, Rødovre (Jyllingevej), Solrød, Taastrup, Valby, Vallensbæk og Østerbro.

Odense Kongensgade, Rosengårdscentret, Svendborgvej og Tarup.

Roskilde Ringstedgade og Københavnsvej.

Hungry.dk

Hungry leverer mad i København.

Bestil mad ved Hungry

København Frederiksberg (Falkoner Allé) og Kgs. Nytorv

Udover at McDonalds har tre forskellige leveringspartnere, er det også interessant at se hvem der leverer hvor.

Wolt	Just Eat	Hungry
Aalborg C	Banegårdspladsen	Frederiksberg
Banegårdspladsen	**Randersvej**	Kgs. Nytorv
Storetorv Aarhus	**Risskov**	
Viby Torv	Storetorv Aarhus	
Kongensgade	**Tilst**	
Fisketorvet	Viby Torv	
Frederiksberg	**Viby Mega Syd**	
Gentofte	**Brøndby**	
Gladsaxe	Fisketorvet	
Industriens Hus	Frederiksberg	
Nørreport	Gentofte	
Kgs. Nytorv	Gladsaxe	
Rødovre	**Glostrup**	
Solrød	**Greve**	
Taastrup	**Herlev**	
Valby	**Hvidovre**	
Vallensbæk	Industriens Hus	
Østerbro	**Kastrup**	
Kongensgade	Kgs. Nytorv	
Rosengårdscenteret	Nørreport	
Svendborgvej	Rødovre	
Tarup	Solrød	
Ringstedgade	Taastrup	
Københavnsvej	Valby	
	Vallensbæk	
	Østerbro	
	Kongensgade	
	Rosengårdscenteret	
	Svendborgvej	
	Tarup	

	Ringstedgade Københavnsvej	
24 stk	32 stk	2 stk

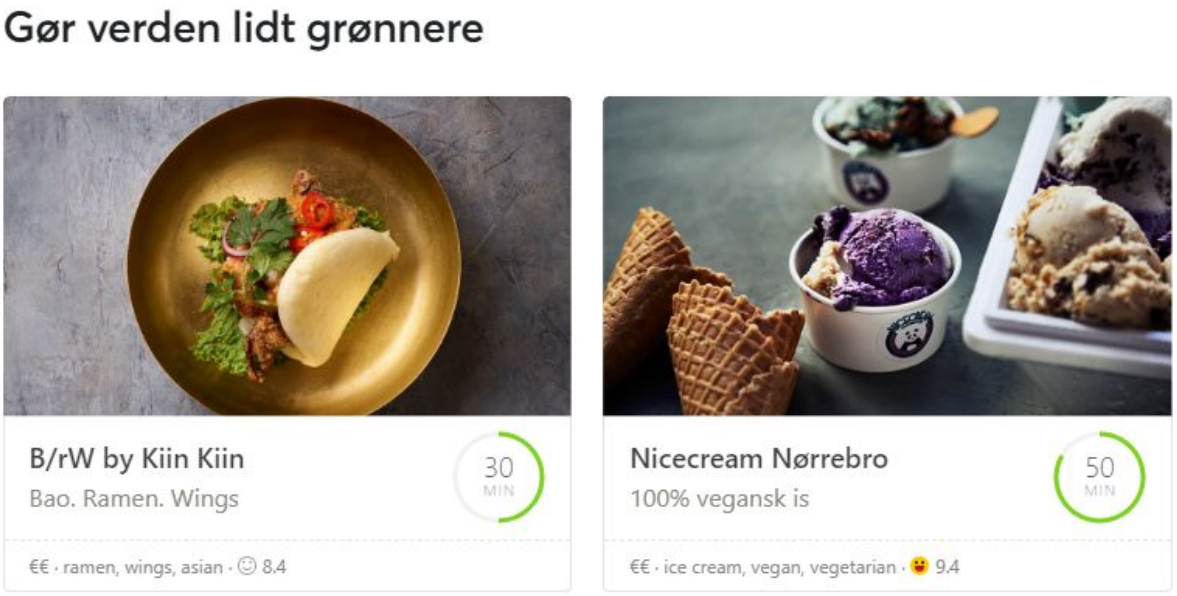
Her kan vi se at Hungry kun har to restauranter, hvorimod Wolt har 24 og Just Eat har 32. Hvad der også er interessant, er at Just Eat har 10 restauranter, som Wolt ikke har, og at Wolt har 2 som Just Eat ikke har. Det betyder altså at 22 af restauranterne har både Wolt og Just Eat, og at 2 af restauranterne har alle tre leveringspartnere.

Når man åbner McDelivery siden, kommer Wolt frem som den første, derefter Just Eat og til sidst Hungry. Dette fortæller mig at McDonalds er mest glade for Wolt, da størstedelen af kunderne, højst sandsynligt vælger den første mulighed. Jeg er helt sikker på, at rækkefølgen ikke er tilfældig. Spørgsmålet er så, hvorfor de har flest restauranter på Just Eat frem for Wolt, hvis min antagelse er korrekt. Så lad os kigge på hvad Wolt faktisk kan.

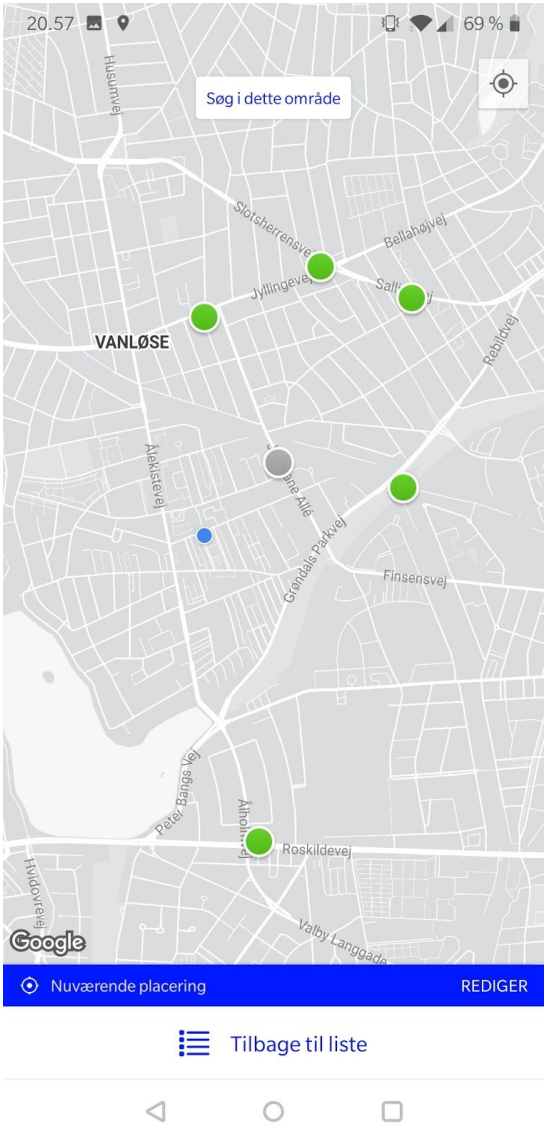
Først og fremmest er det relevant at forstå hvilken service henholdsvis Wolt og Just Eat tilbyder. Hvor begge selskaber lover flere kunder og dermed øget omsætning, er der en væsentlig forskel, nemlig kurérdelen, hvor Wolt reklamere med, at de er specialister til netop dette med en leveringstid på 35-40 min (Wolt 2020). Modsat skildre Just Eat ikke med deres leveringsservice, hvilket kan skyldes, at deres forretningsmodel ikke udelukkende er bygget op omkring leveringsdelen, men hvor en væsentlig del er restauranter der selv varetager leveringen (Just Eat 2020)

Når jeg klikker rundt i de to apps og de to hjemmesider, er der en del ligheder, hvilket er klart, da Just Eat og Wolt leveringer et nært beslægtede produkt. Der er dog også nogle forskelle og det er netop disse, jeg vil fremhæve.

En af de første ting jeg fandt, var en kategori der hedder “Gør verden lidt grønnere”, uden helt at vide præcist hvad den dækker over, er der noget signalværdi i dette. Denne kategori var dog kun tilgængelig på deres hjemmeside og ikke i deres app, hvilket undrede mig lidt.



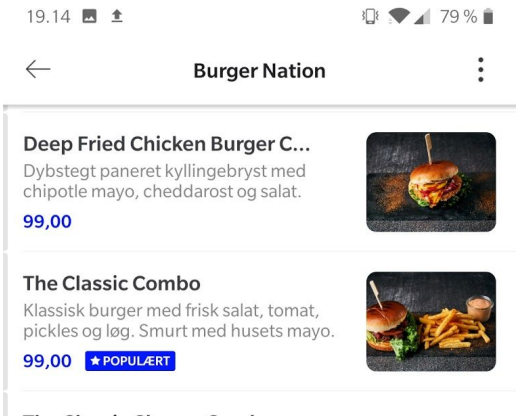
Den næste forskel jeg bemærkede var muligheden for at klikke på “I nærheden”, hvor Wolt tilbyder mig et kort over alle restauranterne i nærheden af mig, hvilket kunne være en brugbar funktion, hvis jeg selv vil hente min mad. Dette er ikke muligt på Just Eat.



Det næste jeg bemærkede, da jeg faktisk søgte efter levering, var at Just Eat kun spørger om mit postnummer, modsat Wolt der beder om min fulde adresse. Hvilket betyder, at hvis Just Eat kun kender mit postnummer, må alle kunder i dette postnummer få samme vilkår. Det giver nogle begrænsninger i forhold til leveringspriser og leveringsområder, da der kan være langt fra den ene ende af et postnummer til den anden.

Efterfølgende når jeg sidder og kigger på mine leveringsmuligheder, skildre Wolt hele tiden med leveringstiden for de forskellige restauranter, og disse variere mellem 20 og 60 minutter. Modsat kan jeg ikke se leveringstiden på en eneste restaurant på Just Eat.

Når jeg så har valgt en restaurant jeg ønsker at ser nærmere på, bliver jeg i Wolts app mødt af billeder af de forskellige retter, hvilket ikke ligner stock-billeder men i stedet faktiske billeder af maden.

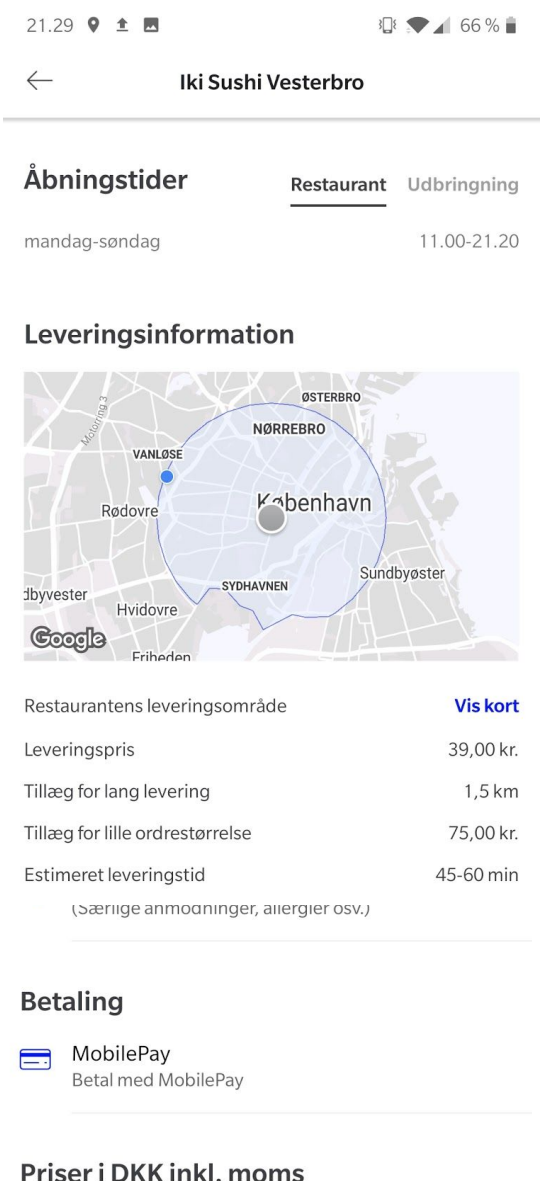


Derudover kan jeg se restaurantens leveringsområde på et kort, indtegnet som en form for polygon, derudover kan jeg se leveringsprisen, samt et potentielt tillæg for “lang levering” og “lille ordrestørrelse”. Da jeg undersøgte disse tillæg nærmere kunne jeg se følgende tillæg for leveringsafstanden.

0-1499 meter	39 kr
1500-1999 meter	49 kr
2000-2499 meter	59 kr
2500 meter +	69 kr

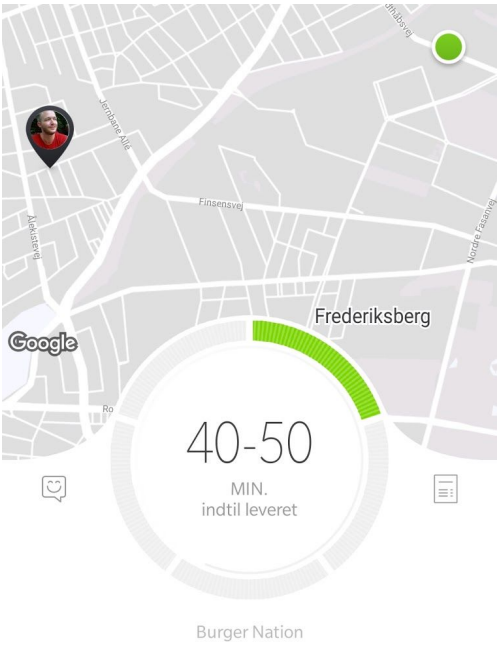
Og hvad tillægget for ordrestørrelsen angår, er der et tillæg på 36 kr, hvis ordren er under 75 kr.

Sammenligner jeg med Just Eat, kan jeg i dette tilfælde se, at leveringsprisen er mellem 69 og 79 kr, uden dog at vide hvornår jeg betaler det ene og det andet.



Den næste bemærkelsesværdige forskel jeg noterer mig, er på betalingssiden, hvor Wolt tilbyder mulighed for at betale med MobilePay, hvilket Just Eat ikke gør. MobilPay har ifølge deres egen hjemmeside 4,1 millioner brugere (Mobilepay 2020), hvilket er en kæmpe markedsandel, så det burde være en betalingsmulighed på de fleste danske hjemmesider, og særligt en hjemmeside som Just Eat, som jo gerne skulle være let, hurtigt og bekvemt.

Efter jeg har placeret min bestilling giver wolt mig mulighed for at følge min ordre og faktisk følge buddet, efter han er ankommet i restauranten. Det var dog lidt af en rutsjebanetur, da tiderne hoppede en del rundt. Leveringstiden stod til at være 45-60 min, inden jeg placerede min bestilling



Burger Nation

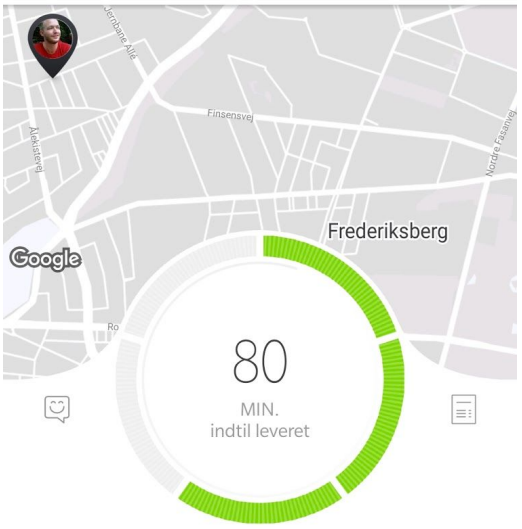
Sådan! Vi har modtaget din bestilling!

Læn dig tilbage og slap af - vi giver dig besked, når restauranten går i gang!

Restaurant is busier than we thought

Burger Nation has accepted your order with a longer production time as they're a bit busy. It will be delivered at 8:38 PM. If you'd like to change your order, please contact our support through the live chat.

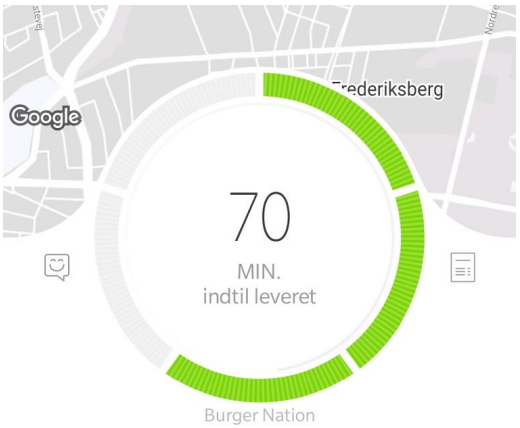
Dismiss



Burger Nation

Vi er der næsten! Din bestilling bliver nu tilberedt.

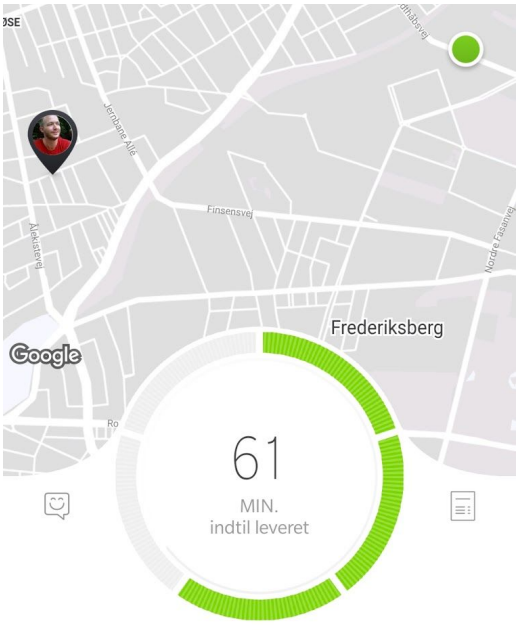
Estimeret tid til levering:
80 minutter.



Burger Nation

Vi er der næsten! Din bestilling bliver nu tilberedt.

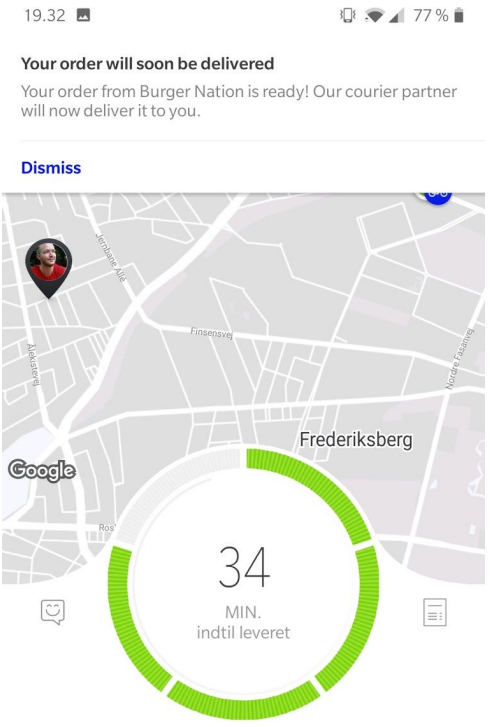
Estimeret tid til levering:
70 minutter.

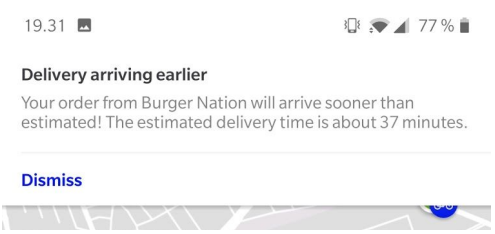


Burger Nation

Vi er der næsten! Din bestilling bliver nu tilberedt.

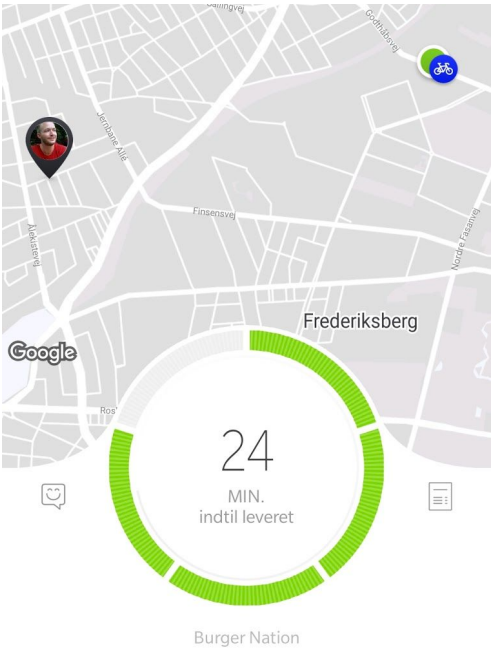
Estimeret tid til levering:
61 minutter.

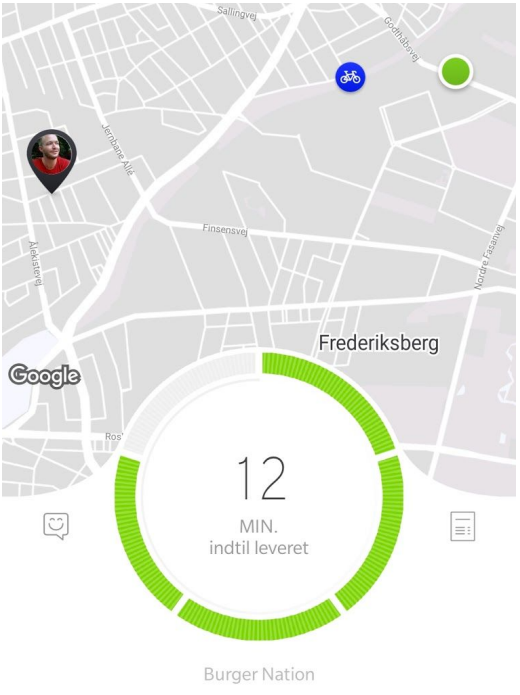


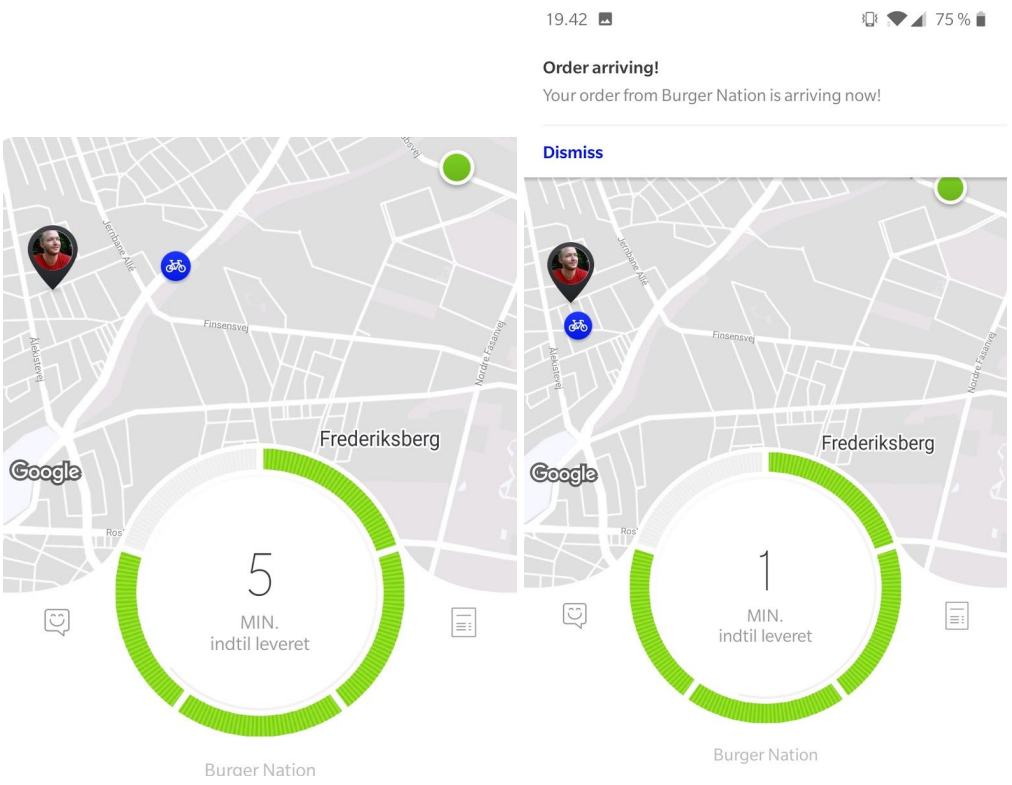


Færdig! Din bestilling er nu klar og bliver leveret.

Estimeret tid til levering:







Som billederne viser, springer tiden en del rundt, så for at opsummere forløbet, var dette beskederne jeg fik.

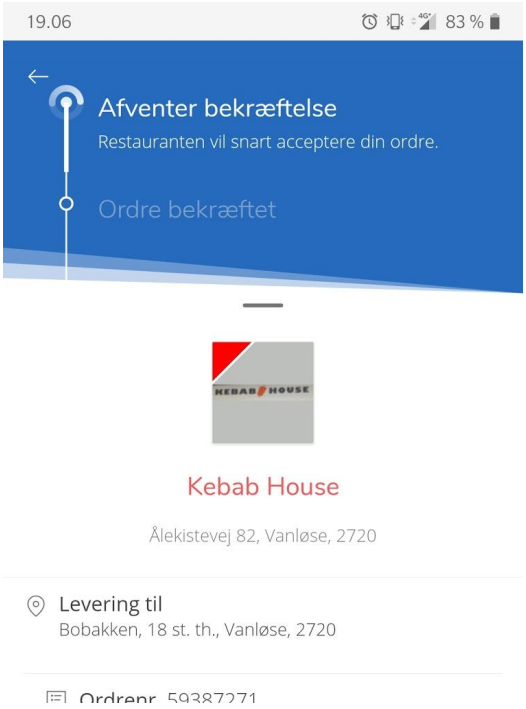
Tidspunkt	Forventet leveringstid
19:16 (inden jeg har bestilt)	45-60 minutter
19:17	40-50 minutter
19:18	80 minutter
19:22	70 minutter
19:23	61 minutter
19:31 (Push besked)	37 minutter
19:32	34 minutter
19:32	24 minutter

19:36	12 minutter
19:39	5 minutter
19:42	1 minut

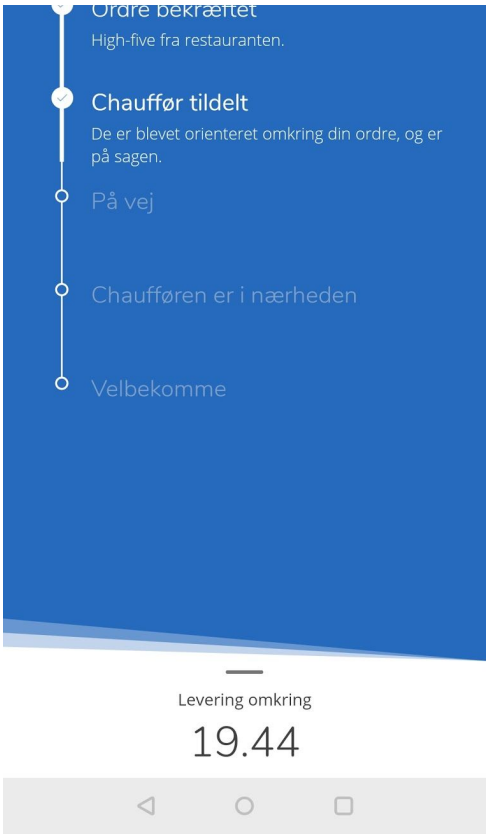
Da jeg placerede min bestilling kl 19:17, havde jeg en forventet leveringstid på 45-60 minutter, hvilket ville betyde at min mad skulle blive leveret mellem 20:02 og 20:17. Efter at jeg har placeret ordren, hopper denne helt op til 80 minutter kl 19:18, hvilket giver mig en forventet leveringstid der hedder 20:18, men min mad ender faktisk med at blive leveret kl 19:43, hvilket er en del tidligere end min forventede leveringstid. Den endelige leveringstid var altså kun 26 minutter.

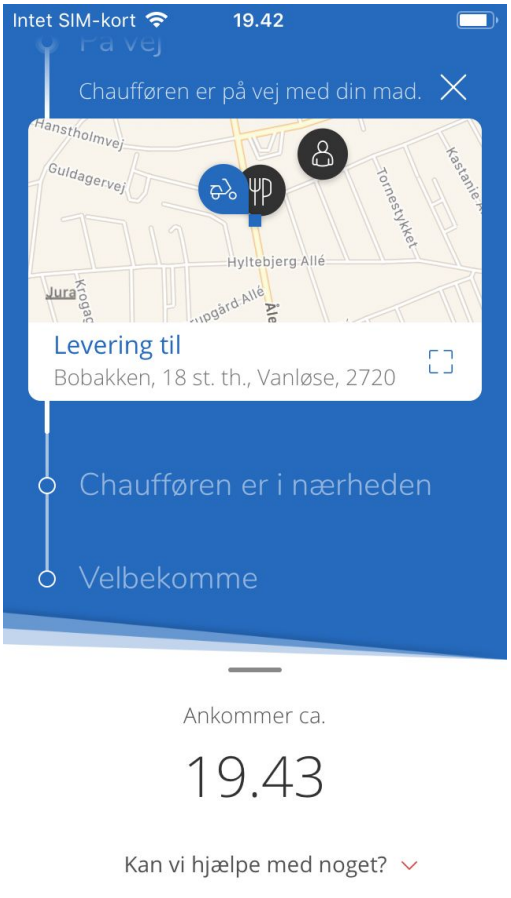
Denne bestilling viser både, hvad Wolt kan, og hvad udfordringen er. Det er smart at jeg kan følge min ordrer, men det er kikset at leveringstiden svinger så meget som den nu engang gjorde. Jeg antager at de 80 minutter skyldes restauranten, der sikkert har sagt at de havde meget travlt, uden tilsyneladende faktisk at have meget travlt. Det skal dog også siges, at jeg har benyttet Wolt både får og efter denne bestilling, hvor tiderne var mere korrekte, end det jeg her oplevede.

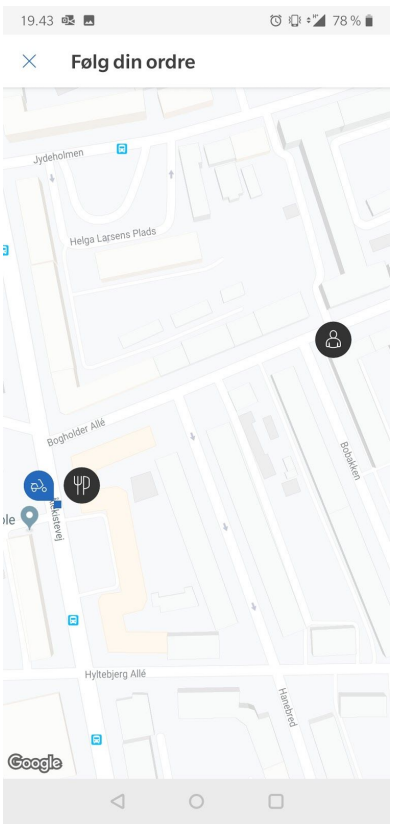
Næste skridt er så at lave en lignende bestilling hos Just Eat, men som jeg tidligere skrev, står en lang række af Just Eats samarbejds-restauranter selv for leveringen, og ved disse kan man ikke tracke ordren. Som kunde har jeg ingen mulighed for faktisk at vide, om jeg kan følge min ordrer eller ej, med mindre jeg tidligere har bestilt fra restauranten, og dermed selv fundet ud af det. Jeg er dog i den heldige situation, at jeg ved hvilke restauranter der benytter Just Eats leveringsservice, og derfor valgte jeg en af disse.

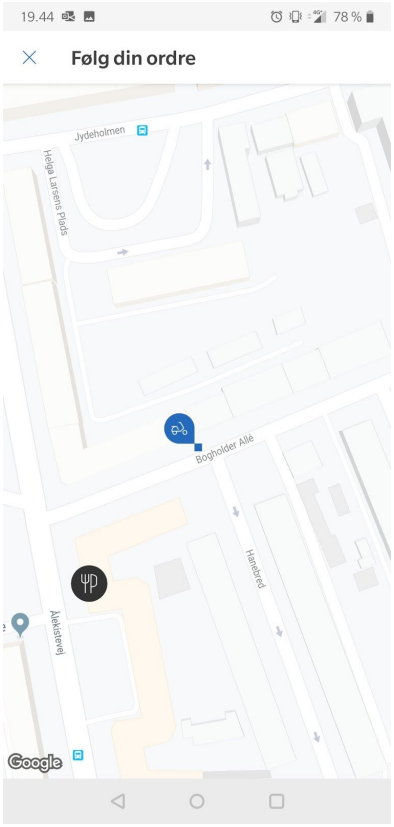

19.06
83 %
Afventer bekræftelse
Restauranten vil snart acceptere din ordre.
Ordre bekræftet
Kebab House
Ålekistevej 82, Vanløse, 2720
Levering til
Bobakken, 18 st. th., Vanløse, 2720

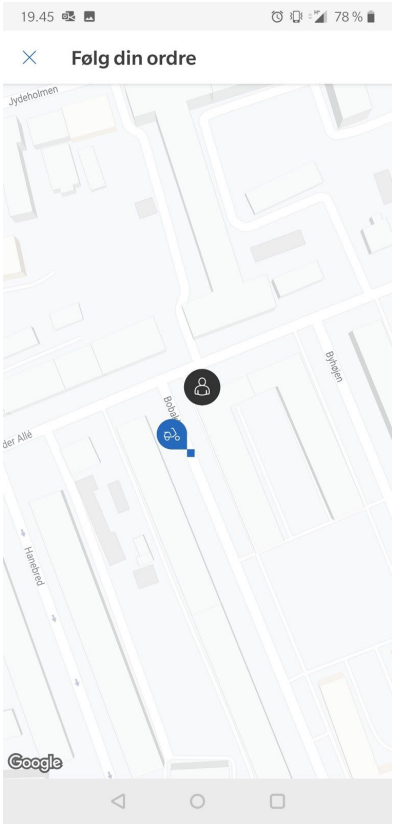
Intet SIM-kort
19.09
Ordre bekræftet
High five fra restauranten
Tildeler en chauffør
Chauffør fundet
På vej
Chaufføren er i nærheden
Velbekomme
Levering ca.
20.10
Kan vi hjælpe med noget?


Ordre bekræftet
High-five fra restauranten.
Chauffør tildelt
De er blevet orienteret omkring din ordre, og er på sagen.
På vej
Chaufføren er i nærheden
Velbekomme
Levering omkring
19.44


Intet SIM-kort
19.42
Chaufføren er på vej med din mad.
Hanstholmvej
Guldagervej
Tornestykket
Hyltebjerg Allé
Levering til
Bobakken, 18 st. th., Vanløse, 2720
Chaufføren er i nærheden
Velbekomme
Ankommer ca.
19.43
Kan vi hjælpe med noget?


19.43
78 %
Følg din ordre
Jydeholmen
Helga Larsens Plads
Bogholder Allé
Bobakken
Hyltebjerg Allé
Hanebred
Google


19.44
78 %
Følg din ordre
Jydeholmen
Helga Larsens Plads
Bogholder Allé
Hanebred
Google

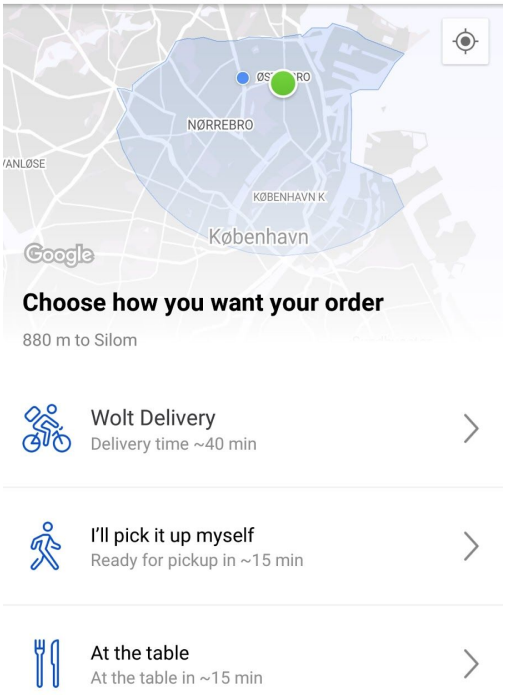

19.45
78 %
Følg din ordre
Jydeholmen
Hanebred
Google

Tidspunkt	Forventet leveringstid
19:09	20:10
19:29	19:44
19:42	19:43

Da jeg placerede min ordre, vidste jeg ikke hvad leveringstiden var, men da restauranten havde accepteret ordren, fik jeg en forventet leveringstid der hed 20:10, altså ca. 60 minutter efter jeg havde placeret min ordre. Klokken 19:29 bliver der en chauffør tildelt, og min forventede leveringstid ændre sig til 19:44 og da chaufføren ankommer til restauranten opdateres denne tid til 19:43. Denne faktiske leveringstid endte med at blive 19:46, hvilket giver en samlet leveringstid på 37 minutter.

Fælles for begge bestillinger, var at præcisionen haltede en del, men også at begge virksomheder naturligvis rammer tættere og tættere på det korrekte leveringstidspunkt i takt med at vi nærmer os dette. Ligeledes blev begge ordre også leveret væsentligt hurtigere end først annonceret.

Udover de ovennævnte observationer bemærkede jeg yderligere to ting, nemlig at jeg kan se den præcise afstand fra min lokation til en given restaurant og at jeg har mulighed for at lave en bordreservation, ihvertfald ved nogle af restauranterne, hvilket jeg ikke kan på Just Eat.



Mens jeg har klikket rundt i Wolt-appen, har jeg haft en følelse af, at den kører mere "behageligt" end Just Eat appen, en af tingene der skaber denne følelse, er de små animationer, den bruger samt overgangene fra side til side.

Efter at have nærstuderet de to platforme, er der særligt to ting, jeg mener er værd at fremhæve.

1. Leveringsområderne

Som nævnt tidligere, beder Wolt om min præcise lokation, og derudover er restauranternes leveringsområder defineret på baggrund af forskellige polygoner. Hvor du Just Eat kun vil have mit postnummer. Polygonerne tillader at man kan lave bedre leveringsområder, der passer til de forskellige restauranter. Særligt de restauranter der ligger i yderkanten af et postnummer, ville sikkert have fordel af at tilbyde et større leveringsområde, i den retning af postnummer de befinder sig i. Uden kundens specifikke lokation, har disse polygoner dog ingen effekt.

Derudover vil en optimering af leveringsområder, også medfører at man kan lave et mere sundt leveringsnetværk, hvilket er særligt vigtigt, hvis ens primære produkt netop er levering. Hvis man har et sundt leveringsnetværk, bør man altså også kunne optimere ens

levering, hvis man sammenligner med et leveringsnetværk der udelukkende benytter postnumre. Denne optimering kunne give udslag lavere leveringstider, og derved flere leveringer per time, hvilket igen betyder, at man enten kan have færre chaufføre ansat, og/eller at de chauffører der er på arbejde kan tjene en højere timelønm, antaget at de i en eller anden grad, bliver lønnet efter antallet af leveringer.

2. MobilePay

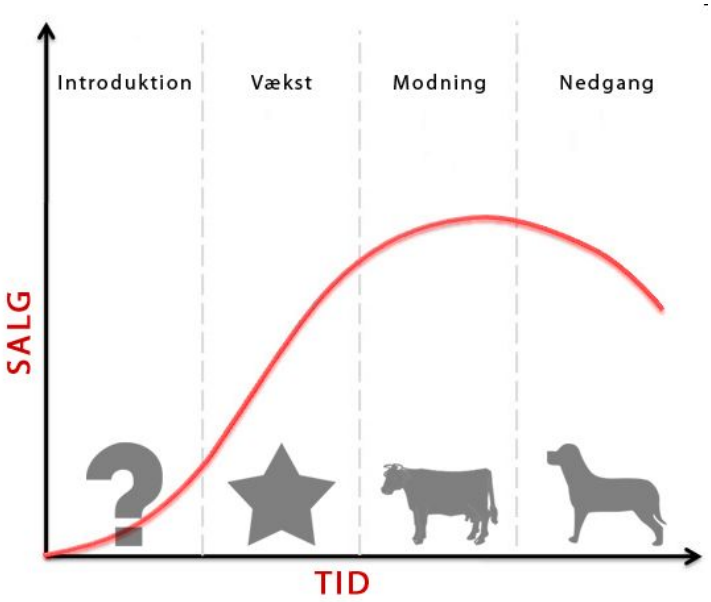
Den anden ting jeg bemærkede var muligheden for at betale med MobilePay på Wolt, og mangel på samme hos Just Eat. Jeg tror som udgangspunkt ikke der er mange kunder der efterspørger netop MobilePay, og måske hedder fremtiden nærmere Apple Pay. Jeg vil dog mene at med over 4 millioner brugere, så bør det være en tilgængelig betalingsmulighed. Samtidig tror jeg også, at det er en af de ting man først lægger mærke til, når det ikke er der. Så min antagelse er at faste Just Eat kunder, nok i mindre grad savner funktionen, men at man som ny kunde, ville undres over at den ikke var der, ihvertfald hvis man er vant til at benytte MobilePay.

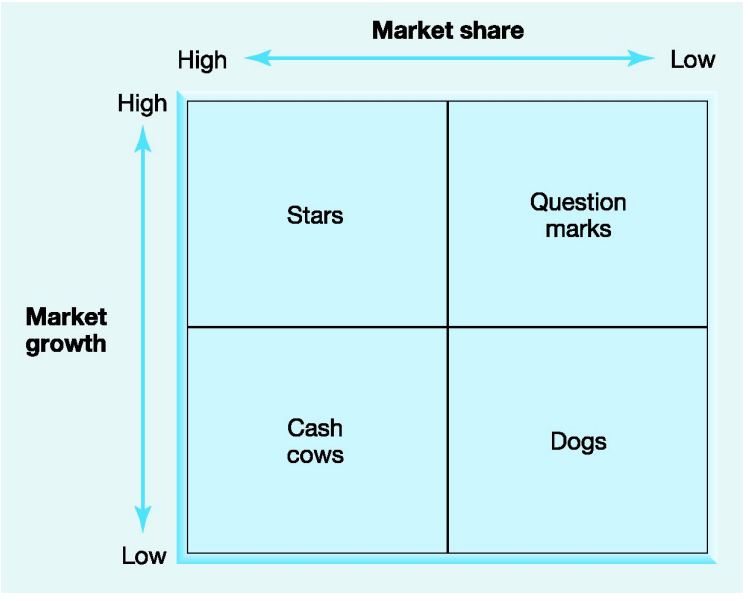
Som jeg har været inde på et par gange i opgaven, tilbyder disse takeaway platforme jo netop conveniences til slutbrugeren, og en del af dette må også være i form af lette betalingsmuligheder.

Man kunne også kigge nærmere på selve live-tracking af ens bestilling, hvor begge platforme, har mulighed for forbedringer. Den væsentligste forskel her, er dog, at Wolt tilbyder denne tracking på alle deres leveringsordrer, da de selv står for leveringen, og derfor har mulighed for dette. Just Eat har noget mere vanskeligt ved dette, da mange af restauranterne selv står for leveringen, men som kunde har man ingen ide, om man får mulighed for at tracke sin bestilling eller ej, så det er lidt et lotteri, hvilket virker lidt, af mangel på bedre ord “rodet”

Boston-matricen og Product Life Cycle

Udover den generelle produktanalyse, vil jeg nu benytte denne til at kigge nærmere på Boston-matricen samt Product Life Cycle.





(Johnson, Scholes, Whittington, Angwin & Ragner 2017: s. 263)

Starter vi med at kigge på Wolts produkt, startede de nok ud som Question Mark, da de valgte at specialisere sig i levering, på et marked hvor Just Eat sad tungt. Dog vil jeg påstå at Wolts produkt nu er en Star, hvilket særligt er tydeligt, når vi kigger på deres vækst. Det er muligt at det generelle takeaway marked ikke vækster alverdens, men leveringsdelen er uden tvivl fortsat i vækst. Produktets næste naturlige skridt, er så at det ændre sig til en Cash Cow, hvilket betyder at firmaet tjener gode penge på produktet, men at markedet er mættet, hvilket nok er et spørgsmål om tid. Spørgsmålet er så, hvordan Wolt håndterer fremtiden, hvorvidt deres produkt bliver presset af ny lovgivning, eller om der måske kommer en ny spiller. Det er altså vigtigt for dem fortsat at videreudvikle på deres produkt, og når deres Star, er blevet til en Cash Cow, skal "koen malkes" således at overskuddet kan bruges på den næste Question Mark.

Kigger vi på Just Eats produkt, er deres produkt mere generelt, de har altså ikke fokuserede på leveringsdelen. Til gengæld har de en kæmpe markedsandel, så deres produkt må karakteriseres som en Cash Cow, hvilket jo i sig selv er fornuftig, udfordringen er dog at denne Cash Cow, snart kan ende med at blive til en Dog, hvilket betyder at produktet er stagneret og at det på sigt vil være faldende. Som vi tidligere så i Just Eats regnskab, er de dog lykkedes med at stige med 17% fra 2017 til 2018, så produktet er ikke en Dog endnu. Just Eat bør altså investere nogle af de penge koen generer til at udvikle deres næste Question Mark.

En del af forklaringen for, hvorfor Wolts produkt tilsyneladende virker smartere, og måske bedre gennemtænkt, kan skyldes at Wolt er en noget yngrer virksomhed end Just Eat. Det betyder altså at Just Eat bygger videre på et ældre produkt, hvilket højst sandsynligt også betyder, at de har ældre ting, de bliver nødt til at holde ved lige.

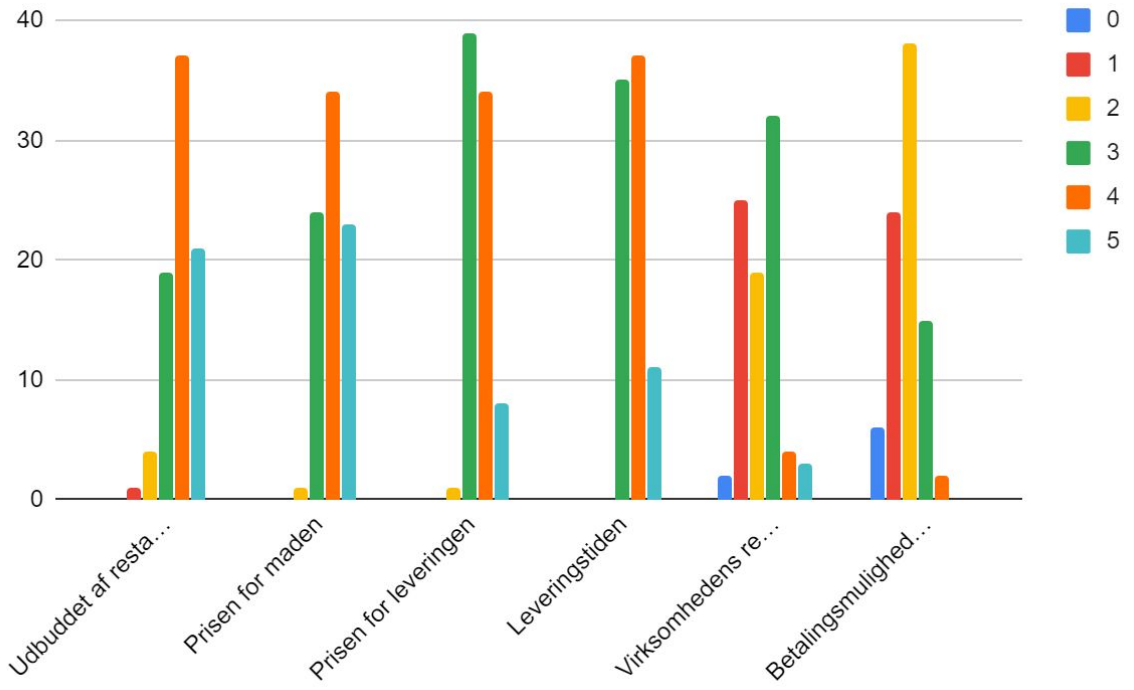
Wolt tilbyder altså lidt forskellig funktionalitet, som Just Eat ikke gør, hvor det er særligt værd at nævne brugernes faktiske lokation, hvilket muliggør polygoner, som givetvis gør det lettere at lave en sund leveringsnetværk. Derudover bør en platform, der er en del af hele convenience konceptet have denne mulighed.

En ting er hvad jeg har observeret gennem min gennemgang af de to platforme, en anden ting er hvad kunderne faktisk interesserer sig for, så næste skridt er at spørge kunderne.

Hvad efterspørger kunderne?

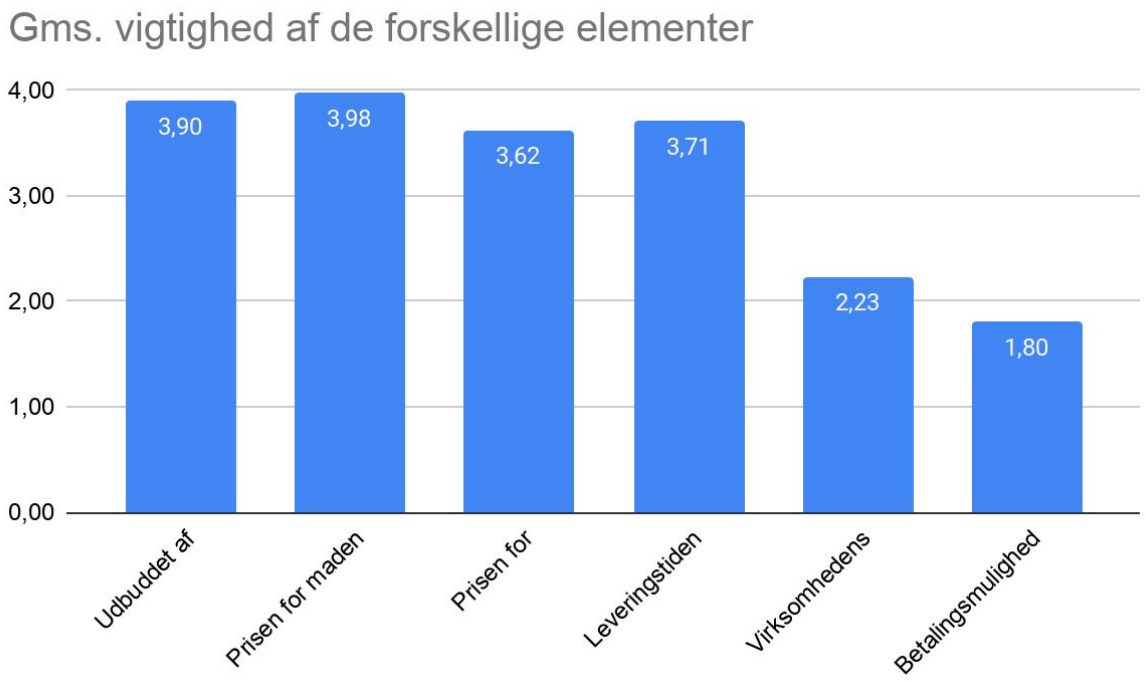
For at svare på dette, har jeg som tidligere nævnt lavet et spørgeskema (Bilag 8), som jeg efterfølgende delte via facebook. Hertil bør det nævnes, at der totalt var 87 der besvarede spørgeskemaet, hvilket måske er lidt til den lave ende, for faktisk at lave en generel konklusion.

I en af afsnittene i spørgeskemaet, bad jeg de adspurgte vurdere vigtigheden af forskellige elementer, på en skala fra 0 til 5, hvor 5 indikerer, at punktet er meget vigtigt, og 0 indikerer at det er ligegyldigt. Her bad jeg dem vurdere følgende elementer; Udbuddet af restauranter, Prisen for maden, Prisen for leveringen, Leveringstiden, Virksomhedens renomme og Betalingsmulighederne.



(Bilag 9)

Ovenstående graf viser de seks spørgsmål, og fordelingen af de adspurgtes svar. De fire første spørgsmål, har man svar i 4, hvor Udbuddet af restauranter og Prisen for maden har ca. lige mange svar i henholdsvis 3 og 5, modsat spørgsmålene Prisen for leveringen og Leveringstiden, som begge har markant flere 3-svar end 5-svar. Kigger vi på spørgsmålet angående Virksomhedens renomme og Betalingsmulighederne, er det interessant at se, at spørgsmålet angående virksomhedens renomme, deler vandene en smule, da en del respondenter svarer henholdsvis 1 og 3. Sammenlignet med spørgsmålet til betalingsmulighederne, som har klart 3-svar.



(Bilag 9)

Kigger vi på de to grafer, kan vi se at prisen for maden scorer højest, det er altså det brugerne mener er vigtigst. Der er dog en generel tendens til at både udbuddet af restauranter, prisen for maden, prisen for leveringen og leveringstiden alle er vigtige. Hvorimod virksomhedens renomme betyder væsentligt lavere og hvor betalingsmulighederne indtager sidstepladsen.

Prisen for maden

Dette element er altså det der scorer højest i undersøgelsen. Efter at have undersøgt priserne for de forskellige retter på begge platforme, hvor jeg har fundet et par forskellige restauranter, der er tilgængelige på begge platforme, må jeg konkludere at disse er meget lig hinanden. Jeg fandt få eksempler, hvor Wolt var dyrere end Just Eat men også et par stykker den anden vej.

Der er dog en væsentlig forskel, nemlig at Just Eat tilbyder prisgaranti, hvilket Just Eat beskriver således "*Hos Just Eat garanterer vi at du altid betaler det samme for din leverings ordre, som du ville gøre hvis du bestilte direkte hos restauranten*.*
Skulle din bestilling hos os være annonceret billigere på restaurantens eget menukort eller egen hjemmesiden, kvitterer vi med et gavekort på det dobbelte af differencen." (Just Eat

2020) Det er dog ikke noget de reklamere særligt meget med, men bare et link i deres footer.

Jeg har ikke kunne finde noget tilsvarende på Wolt, men i deres vilkår skriver de følgende: "*Partnerne giver oplysninger om deres produkter og ydelser på Wolts Tjeneste, herunder oplysninger om menuer og produktpriser"* (Wolt 2020).

Når vi nu ved, at netop prisen for maden, er det kunderne vægter højest, og Just Eat garanterer, at de ikke er dyrerer, end hvis kunden havde bestilt direkte hos restauranten, er det måske være at reklamere lidt mere for. Der er selvfølgeligt den risiko, at flere kunder finder varer, der faktisk er dyrerer på Just Eat end hvis de havde bestilt direkte hos restauranten, hvilket ville betyde at Just Eat skulle betale det dobbelte af difference. Risikoen er altså at det potentielt kunne blive en dyr affære.

Overordnet set må man dog sige at priserne på de to platforme er ens, og dette er jo også fastsat af restauranterne, så med mindre Wolt eller Just Eat vil give rabat til kunderne, er det nok en anelse svært at difference sig på denne front. Dog har Just Eat et es i ærmet i form af prisgarantien, som de kunne overveje at spille, dette es er dog utroligt let for Wolt at kopiere, hvis det skulle komme dertil.

Udbuddet af restauranter

Efter prisen for maden, scorer udbuddet af restauranten næsten lige så højt.

Åbner man just-eat.dk bliver man allerede på forsiden mødt af en tekst der siger "Danmarks største menukort" efterfulgt af "2500 restauranter & 50 køkkentyper - samlet ét sted"

Wolt derimod skildre ikke med hvor mange restauranter de har på deres platform, så derfor har jeg været nødt til at finde en alternativ måde at undersøge dette. En mulighed er selvfølgeligt at gå igang med at tælle, men dette er noget af et projekt. Så istedet gik jeg i kast med at lave en webscraper, der er et program du beder om at søge efter noget specifikt på en hjemmeside. Til at gøre dette benyttede jeg webscraper.io's chrome extention. Via dette program, kan man bede den om at klikke gennem foruddefinerede regler. Dette er dog en anelse kompleks, uden at jeg vil gå for meget i dybden med, hvordan det opsættes. Derudover tager det lang tid for programmet at køre, da programmet faktisk "manuelt" klikker igennem alle de links, man har bedt den om. Dataen kan ses i Bilag 9, men mere relevant er selve resultatet, hvor konklusionen er, at Wolt pr. 4. April 2020 har 632 unikke restauranter.

Just Eat har altså ca. fire gange så mange flere restauranter på deres platform end Wolt har på deres, hvilket overordnet set bør betyde et større udbud af restauranten. En ting er dog antallet af restauranten, en anden ting er, om det faktisk er de restauranter kunderne efterspørger.

Leveringstiden

Nummer tre på listen er leveringstiden, og i mit lille eksperiment, oplevede jeg at Wolt leverede på 26 minutter sammenlignet med Just Eats leveringstid på 37 minutter, hvilket i min optik bestemt er godkendt. Dette er naturligvis et alt for lille grundlag til at drage en konklusion. Dog så vi i produktanalysen, at Wolts teknologi, hvad angår leveringsområder, er Just Eat overlegen, hvilket også bør betyde, at Wolt kan være skarpere end Just Eat på leveringstiden.

Prisen for leveringen

Af de fire vigtigste elementer, er prisen for leveringen den mindst vigtige. Hvortil jeg vil konkludere, at så længe leveringsprisen er inden for rimelighedens grænser, er det altså ikke dette der er afgørende.

Virksomhedens renomme

Vi er nu nået til den lave ende af skalaen, hvor kunderne tilsyneladende ikke interesserer sig synderligt for virksomhedernes renomme. Dette giver måske fint mening, hvis man bare er interesseret i noget aftensmad, bekymrer man sig måske mindre om netop dette. Jeg tænker at der skal noget af en “shit storm” til, for at folk direkte boykotter Wolt eller Just Eat.

Betalingsmuligheder

Feltets absolutte bundscorer er betalingsmulighedere og som nævnt tidligere, var dette også forventeligt. Dog har jeg stadig en forestilling om at det mest er noget man savner når man ikke længere har mulighed for at vælge en specifik betalingsmetode, man er vant til at benytte sig af.

Generelt kan vi altså se at priserne på både varerne, leveringpriserne, udbuddet af restauranter, samt leveringstiden, er noget kunderne vægter højt. Hvor det som takeaway virksomhed nok er lettest at påvirke udbuddet af restauranter, ved simpelthen at få så mange restauranter så muligt på platformen. Hvad leveringstiden og leveringsprisen angår, ligger den lige til højrebenet for Wolt, da disse er noget de har direkte indvirkning på. Dette

er dog en anelse sværere for Just Eat, da de kun direkte kan påvirke disse, gennem de restauranter de leverer for.

Da noget af det kunderne vægter højest, også er noget af det Wolt har specialiseret sig er, giver det også god mening at de har så meget succes som de har, hvis de vel og mærke faktisk gør et godt stykke arbejde, hvilket noget kan tyde på at de gør.

Respondenterne var en anelse mere splittet på spørgsmålet om virksomhedens renomme og derfor vil jeg prøve at grave lidt dybere i denne.

Corona og CSR

Mens jeg har skrevet denne opgave, har coronakrisen været i fuld flor, hvilket også har vist en interessant tendens i danskernes forbrugsvaner. Det har blandt andet betydet at mange danskere har arbejdet hjemmefra, at ferien i år skal holdes i Danmark. Samtidig med at Wolt og Just Eat har reageret forskellige på denne krise.

Mens vi har kunne læse artikler om, at forbruget er faldet, og at vi holder lidt mere på pengene, er tendensen helt modsat, når vi taler om danskernes forbrug af takeaway.

““Der er ingen tvivl om, at den nuværende situation og det, at så mange danskere har valgt at holde ferie i landet, har en effekt på antallet af bestillinger og leveringer hos os. Vi kan se en 15 pct. højere vækst i forhold til sidste år,” siger Carsten Boldt, adm. direktør i Just Eat” (Børsen 2020) og i en artikel til DR siger Søren Meier Svendsen, direktør i Wolt Danmark “...at Wolt nogle dage skaber op mod 25 procent flere ordrer, end hvad der var budgetteret med. Også selv om de har mistet alt, hvad der hedder leveringer til erhvervskunder.”

Som takeaway platform er dette jo gode nyheder, at kunderne bestiller mere, end hvad man har budgetteret med. Tager vi CSR (Corporate social responsibility) brillen på, er vi dog også i en speciel situation, hvor de regeringen har lukket ned for restauranternes spisende gæster, hvilket i den grad giver mere magt til takeaway platformene.

Ekstra bladet DK lave d. 19. marts en artikel med overskriften *Kritik af Wolt og Just Eat: Minder om gullaschbaroner*, hvor de har interviewet en lokal restaurantejer med følgende holdning “De viser ingen omsorg for den branche, som har sikret dem en rigtig god forretning. De kunne sagtens sætte deres kommissioner ned fra 30 til fem procent og stadig have en forretning. For de tager jo også penge fra kunderne for levering. Det bliver sådan

lidt snylteragtigt for mig" (Ekstra Bladet 2020) Denne kritik sender de videre til både Just Eat, Wolt og Roomservice, som svarer følgende.

Just Eat: "'I en mail til Ekstra Bladet oplyser han, at der ikke har været nogen stor stigning i antallet af restauranter, som har tilmeldt sig Just Eat under krisen. Vi skummer derfor på ingen måde fløden på den meget ulykkelige situation (...) Tværtimod arbejder vi trods svære vilkår benhårdt for at holde både vores restaurant-partnere og Just Eat åbne'" (Ekstra Bladet 2020)

Wolt: "Hos Wolt er der stor forståelse for, at restauranterne har det svært, skriver direktør Søren Meier Svendsen.
Han slår dog fast, at selskabet heller ikke har tænkt sig at sænke kommissionerne.
'Vi er ikke ramt på samme måde som restauranterne, men vi genkender ikke billedet af, at madudbringningstjenesterne har kronede dage. Slet ikke. Faktisk er markedet helt uforudsigeligt lige nu.'" (Ekstra Bladet 2020)

Takeout: "Vi har dobbelt så mange ordrer i de her dage, hvis ikke flere, siger operations manager Søren Vendelbo. - Så rent økonomisk er det faktisk en god tid for jer? - Ja. Og det er jo lidt skræmmende, at en så skidt periode for hele samfundet er så god for os. Vi har så mange ordrer, at vi arbejder i døgndrift for at finde flere chauffører.
Søren Vendelbo tilføjer, at Takeout under krisen har sænket priserne hos både kunderne og nogle restauranter." (Ekstra Bladet 2020)

Just Eat og Wolt afviser altså i første omgang at give rabat til hverken restauranter eller kunder, modsat Takeout der siger, at de har sænket priserne hos både kunderne og nogle restauranter.

Få dage senere, nemlig den 23 marts ændre Just Eat dog holdning "Det, som vi er klar med nu, er delt i to dele. Kommissionen for de restauranter, som Just Eat leverer for, der sænkes med minimum 27% til 16%, og kommissionen for de restauranter som selv leverer, sænkes til 12%, hvilket er en sænkning på 14,3%, siger Carsten Boldt i meddelelsen.
Tiltaget gælder fra på mandag den 23. marts og 30 dage frem, men kun for uafhængige restauranter og små kæder med op til fem restauranter." (Horesta 2020)

Det lader altså til at Just Eat har taget kritikken til sig, om de har gjort dette for at opføre sig etisk korrekt og hjælpe med at forbedre danskernes hverdag, eller om det nærmere er Enlightened self-interest, hvor de vurderer at det på den lange bane, er en god forretning og for at have et så godt ry så muligt, således at kunderne måske vælger dem frem for Wolt i fremtiden. Man kunne jo være fristet af at forestille sig det sidstnævnte.

Wolt får en del kritik fordi ikke følger trop og ligeledes sænker priserne, og vender vi tilbage til artiklen fra DR indledes den således "Skam jer. Vil aldrig never ever bruge jer igen." "Hvor er det ærgerligt, at grådighed igen ødelægger en god ide." "Trist at platformen ikke viser mere samfundssind under krisen, og jeg kommer ikke til at benytte Wolt."

Hvor reporteren efterfølgende udveksler følgende med Søren Meier Svendsen “Er du bange for, at den her kritik får konsekvenser for Wolt? - Ja, det er da en bekymring, hvordan vores omdømme i sidste ende er, når vores intentioner misforstås. Og derfor gør vi løbende flere tiltag. Men vi må også bare gentage, at vi ikke kan levere en service, hvis vi ikke har nogen indtægt selv.”,”Hvorfor kan I ikke bare sætte kommissionen lidt ned i denne tid?
- Det at levere mad ud koster væsentligt mere, end hvad kunden betaler i leveringsgebyr. Kommissionen dækker derfor både en del af leveringsomkostninger samt husleje, it-udvikling, marketing og lønninger. Så kort sagt kan vi ikke sænke kommissionen, for så hænger vores forretning ikke sammen, og vi ender out of business.

Just Eat har sænket deres gebyr til små og mindre restauranter i 30 dage under coronakarantænen. Hvorfor kan I så ikke også?

- Jeg skal ikke kunne sige, hvorfor Just Eat kan, men de har været i spillet i 20 år, og vi har kun været i Danmark i tre år nu, så det er klart, de har en anden kapital. Lige nu genererer vi ikke nogen profit overhovedet, fordi vi er en ung virksomhed, som er vækstet.” (DR.dk 2020)

Just Eat og Wolt afviste altså begge at sænke kommissionsgebyret tilbage d. 19. marts, men allerede d. 23 marts sadler Just Eat om. Wolt fastholder dog, at de ikke kan sænge gebyret.

Den 8. april ændre Wolt også mening “Restauranter, som benytter sig af takeaway-tjenesten Wolt, får nu en tikrone tilbage per takeawaylevering den næste måned.”

Kigger vi på Wolts corporate social responsibility, tror jeg faktisk generelt, at det lykkedes Wolt at brande sig som en “grøn” virksomhed, der benytter cykler frem for biler, og derigennem havde held med at signe restauranter, der også har dette i fokus, hvilket nok

bliver flere og flere. Jeg tror ligeledes, at Wolt som den nye dreng i klassen var "cool", hvilket nok har været med til at signer restauranter, der så sig selv som værende bedre end Just Eat, som nok stadig langt hen af vejen, er kendt som en platform for pizzeriaer.

I spørgeskemaet konkluderede jeg, at de adspurgte tilsyneladende ikke interesserer sig synderligt for virksomhedernes renomme, og at der noget skal noget af en "shit storm" til, for at folk direkte boykotter Wolt eller Just Eat. I forhold til kritikken af Wolts bude og håndteringen af corona krisen, er Wolt ikke decideret løbet ind i en "shit storm" men Wolts image har dog fået lidt ridser i lakken

Hvilke styrker, svagheder, muligheder og trusler bør Just Eat forholde sig til og hvordan lykkes de med dette?

Efter at have kigget på Just Eats største konkurrenter på det danske takeaway marked, analyserede dette danske take away marked, sammenlignet funktionalitet på henholdsvis Wolt og Just Eats produkt, samt undersøgt hvad kunderne faktisk efterspørger. Vil jeg nu lave en SWOT analyse, for derved at kaste lys over Just Eats interne samt eksterne forhold i form af styrker, svagheder, muligheder og trusler.

SWOT	
Styrker (S)	Svagheder (W)
- Største markedsandel på ca 70 % - Højeste kendskabsgrad på 100 % - Stor koncern, og deraf stordriftsfordele og opkøbsmuligheder - Ældste spiller på markedet, hvilket bør give noget know-how, og en del data.	- Teknologisk er Just Eats bagud i forhold til konkurrenternes. - Produktet er en Cash Cow men på vej mod Dog - Manglende live-tracking af ordrer der ikke leveres af Just Eat. - Manglende MobilePay
Muligheder (O)	Trusler (T)
- Globalisering er en stor international virksomhed, hvilket burde give flere muligheder. - Danskerne bestiller takeaway som	- Nyere konkurrenter med nyere teknologiske platforme - Mange substituerende produkter i form af To Good To Go, Horago,

aldrig før - Som den klart største spiller, bør Just Eat også have mulighed for at være med til at sætte dagsordenen på det danske takeaway marked.	måltidskasserne - En formentlig relativ lav tilhørsgrad fra kunderne.

Vi kan altså se at Just Eat besidder en styrker og muligheder, der bør kunne udligner svaghederne og truslerne. Just Eat er stadig i en gunstig situation, men bør ikke hvile på laurbærene, men i stedet komme i gang og adressere deres svagheder og trusler.

Med en kæmpe markedsandel og en enorm kendskabsgrad, bør Just Eat kunne forsvare sig mod disse trusler, samt udbedre deres svagheder.

Starter vi med at se på Just Eats interne forhold, er Just Eat en mastodont på det danske take away marked, med en væsentligt højere omsætning og et væsentligt højere overskud end deres konkurrenter, hvilket bør tillade dem, at forbedre deres svagheder. Lykkes Just Eat med at levere et nyere, smartere og bedre produkt, der også understøtter MobilePay, har de “allerede” adresseret tre af deres fire svagheder.

Kigger vi på Just Eats eksterne forhold er der flere gunstige muligheder, hvor Just Eats størrelse igen, bør kunne hjælpe dem. Samtidig med at vi ser et kæmpe marked for takeaway. De store marked har dog også tiltrukket en del substituerende produkter, men jeg tror at Just Eat skal starte med at fokusere på de direkte konkurrente. Og hvis Just Eat lykkes med at fikse deres interne svagheder, ville disse også hjælpe med de eksterne trusler.

Konklusion

Jeg har gennem mine analyser, kigget nærmere på det danske takeaway marked, og ved hjælp af forskellige modeller beskrevet, hvordan det markedet ser ud, hvem de største konkurrenter er, hvad der lykkes for dem, samt hvad kunderne efterspørger.

På baggrund af dette er konklusion at Just Eat stadig er start den største spiller på markedet, men også at Wolt er en voldsom vækst. Efter at have nærstuderet Wolts produkt er min konklusion at Just Eat bør investere yderligere i selve deres kerneprodukt. Så de sikre sig at de ikke bliver overhalet indenom.

Her er det oplagt at investere i bedre levering, i form af præcision, både hvad angår hvor kunderne faktisk befinder sig, men også således at man kan lave et bedre leverings-netværk der ikke udelukkende er postnumre baseret. Derudover bør Just Eat investere i at få MobilePay inkluderet som en betalingsmulighed.

Sidst men ikke mindst bør Just Eat overveje hvorvidt det kunne give mening at reklamere mere for prisgaranti end det gør i dag, hvilket ikke bliver svært, da det pt. er ret svært at finde.

Perspektivering

Jeg skriver i min konklusion, hvilke strategiske tiltage jeg mener Just Eat bør foretage sig. Her burde man nok undersøge nærmere, hvorvidt dette faktisk er muligt, da en del af dette nok er afhængigt af hovedkontoret i UK/Holland.

Derudover burde man også foretage en ny brugerundersøgelse, da den jeg foretog mest fortalte noget om hvilke virksomheder de adspurgte kendte til, samt hvilke de havde benyttet sig af.

Man burde også være gået mere i dybden med særligt, hvad kunderne efterspørger, for derved også at kunne lave en mere gennemanalyseret SWOT analyse.

Kilder

Andersen, Ib (2014). Den Skinbarlige Virkelighed – Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne, 5. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Johnson, Scholes, Whittington, Angwin & Ragner (2017) Exploring Strategy, 11. udgave. Pearson Education Limited

Heldbjerg, Grethe (2012). Grøftegravning i metodisk perspektiv. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2014). Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse, 3. udgave. København: Hans Reitzels Forlag.

Kim Pedersen (2019). Undervisningsmateriale i form af power-point præsentationer gjort tilgængelig på CBS' e-learning-portal Canvas i forbindelse med undervisning i Strategisk ledelse. Frederiksberg: Copenhagen Business School.

Detailfolk.dk (2016, 10. november) *Er dagligvarebutikkerne klar til den moderne convenience-forbruger?*
Hentet 28. februar 2020 på
http://detailfolk.dk/blog/peter_skjold_mogensen_lektor_-_cph_business/er_dagligvarebutikkerne_klar_til_den_moderne_convenience-forbruger.html

Coopanalyse.dk (2018, 31. oktober) *Convenience næsten femdoblet siden 2008*
Hentet 28. februar 2020 på https://coopanalyse.dk/analyse/02_299-convenience-salg/

Dansk Erhverv (2019, 13. februar): *Convenience-bølgen er over os*
Hentet 28. februar 2020 på
https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/conveniencen-bolgen-er-over-os/

Finans.dk (2019, 15. April) *Takeawayrivaler lader kanonerne i kampen om de sultne danskere*
Hentet 1. marts 2020 på
https://finans.dk/erhverv/ECE11314256/takeawayrivaler-lader-kanonerne-i-kampen-om-de-sultne-danskere/?ctxref=ext

Berlingske (2020, 13 februar) *På ti år har takeawaymarkedet fordoblet sin milliardomsætning: Just Eat vil bane vejen for et nyt årti*
Hentet 1. marts 2020 på
https://www.berlingske.dk/business/paa-ti-aar-har-takeawaymarkedet-fordoblet-sin-milliardomsaetning-just-eat

Just Eat (2020) *Just Eat – Danmarks førende formidler af takeaway*
Hentet 4. april 2020 på https://www.just-eat.dk/info/hvem-er-vi

Google Play (2020) *Mad og drikke*
Hentet 8. april 2020 på https://play.google.com/store/apps/category/FOOD_AND_DRINK

Too good to go (2020) *Vi er Too Good To Go og vi bekæmper madspild!*
Hentet 8. april 2020 på https://toogoodtogo.dk/

Horago (2020) *The new standard in food & beverage.*
Hentet 8. april 2020 på https://www.horago.com/

Financial times (2. Marts 2020) FT 1000: the fourth annual list of Europe's fastest-growing companies
Hentet 18. juni 2020 på
https://www.ft.com/content/691390ca-53d9-11ea-90ad-25e377c0ee1f

Danmarks Statistik (2020) *FAM55N: Husstande 1. januar efter kommune, husstandstype, husstandsstørrelse og antal børn i husstanden*
Hentet 10. februar 2020 på
https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/selectvarval/define.asp?PLanguage=0&subword=tabsel&MainTable=FAM55N&PXSId=196786&tablestyle=&ST=SD&buttons=0

Danmarks Statistik (2020) *FU02: Husstandenes gennemsnitlige forbrug efter forbrugsgruppe og prisenhed*
Hentet 10. februar 2020 på https://www.statistikbanken.dk/FU02

Tyllesen.dk (2020) *Markedsstruktur og Elasticiteter*

Hentet 13. februar 2020 på https://www.tyllesen.dk/markedsstruktur-og-elasticiteter

Arbejderen (9. Marts 2020) Wolt og de flammegrillede fristelser
Hentet 18. juni 2020 på
https://arbejderen.dk/arbejde-kapital/wolt-og-de-flammegrillede-fristelser

udogse.dk (2020) *Den store budkrig*
Hentet 18. juni 2020 på https://www.udogse.dk/den-store-budkrig/

DR.dk (11. Juni 2020) Wolt-budet Laura vil have en overenskomst: 'Det burde ikke være anderledes, fordi vi arbejder for en app'
Hentet 18. juni 2020 på
https://www.dr.dk/nyheder/penge/wolt-budet-laura-vil-have-en-overenskomst-det-burde-ikke-vaere-anderledes-fordi-vi

Udlændinge- og Integrationsministeriet (18. december 2019) *Flertal i Folketinget strammer op på Working Holiday-ordningen*
Hentet 18. juni 2020 på
https://uim.dk/nyheder/2019/2019-12/flertal-i-folketinget-strammer-op-pa-working-holiday-ordningen

BT.dk (14. februar 2020) *Wolt-udbringer: Vi er ansat på en løgn*
Hentet 18. juni 2020 på https://www.bt.dk/erhverv/wolt-udbringer-vi-er-ansat-paa-en-loegn

Mobilepay.dk (2020) *MobilePay til privat brug*
Hentet 6. Februar 2020 på https://www.mobilepay.dk/privat

Wolt (2020) *Hvem er Wolt?*
Hentet 5. Februar 2020 på https://wolt.com/da/merchants

Just Eat (2020) *Fordele*
Hentet 5. Februar 2020 på https://restaurants.just-eat.dk/benefits

Just Eat (2020) *Prisgaranti*
Hentet 20. juni på https://www.just-eat.dk/info/prisgaranti

Wolt (2020) *Beskrivelse af Wolts Tjeneste*
Hentet 20. juni på https://wolt.com/da/terms

Børsen (16. juli 2020) *Takeawaymad hitter under corona: "Der er ingen tvivl om, at den nuværende situation har en effekt"*
Hentet 17. juli 2020 på
https://borsen-dk.esc-web.lib.cbs.dk:8443/nyheder/virksomheder/takeawaymad-hitter-under-corona-der-er-ingen-tvivl-om-at-den-nuvaerende-situation-har-en-effekt

DR.dk (5. april 2020) *Wolt i hård modvind på sociale medier: 'Det gør ondt at læse kritikken'*
Hentet 17. juli 2020 på
https://www.dr.dk/mad/artikel/wolt-i-haard-modvind-paa-sociale-medier-det-goer-ondt-laese-kritikken

Ekstrabladet (19. marts 2020) *Kritik af Wolt og Just Eat: Minder om gullaschbaroner*
Hentet 17. juli 2020 på
https://ekstrabladet.dk/nyheder/erhvervsnyheder/kritik-af-wolt-og-just-eat-minder-om-gullaschbaroner/8056049

Horesta (23. marts 2020) *EFTER KRITIK: JUST EAT SÆNKER GEBYR*
Hentet 17. juli 2020 på
https://www.horesta.dk/presseklip/2020/marts/efter-kritik-just-eat-saenker-gebyr/

Finans (8. april 2020) *Efter skarp kritik: Wolt vil give meromsætning tilbage til restauranterne*
https://finans.dk/erhverv/ECE12067972/efter-skarp-kritik-wolt-vil-give-meromsaetning-tilbage-til-restauranterne

Bilag

Bilag 1: Manuelt hjemmeside tjek

Bilag 2: Takeout regnskab

Bilag 3: Hungry regnskab

Bilag 4: Room Service regnskab

Bilag 5: Wolt regnskab

Bilag 6: Just Eat regnskab

Bilag 7: DST Takeaway forbrug + husstande

Bilag 8: Takeaway spørgeskema

Bilag 9: Svar på takeaway spørgeskema