

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Helen Siirus

**EDUTEGURID VÕRGUSTIKUEFEKTIL KASVAVA  
PLATVORMI JAOKS**

Magistriöö

Õppekava turundus ja juhtimine, peeriala turundus

Juhendaja: Iivi Riivits-Arkonsuo, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 193 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Helen Siirus, .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163007TATM

Üliõpilase e-posti aadress: [helmurka@hotmail.com](mailto:helmurka@hotmail.com)

Juhendaja: Iivi Riivits-Arkonsuo, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

|   |    |
|---|----|
| SISUKORD .....  | 3  |
| LÜHIKOKKUVÕTE .....   | 4  |
| SISSEJUHATUS .....  | 5  |
| 1. TEOREETILINE VIITERAAMISTIK .....  | 7  |
| 1.1. Võrgustikuefekt.....   | 7  |
| 1.2. Platvormi ärimudeli populaarsus.....                                   | 11 |
| 1.3. Platvormide olemuse üldine raamistik .....                             | 11 |
| 1.4. Platvormi edutegurid .....   | 14 |
| 1.4.1. Olulisemad tegurid platvormi ettevalmistuse etapis.....              | 18 |
| 1.4.2. Olulisemad tegurid kasutajate kaasamise etapis .....                 | 24 |
| 1.4.3. Olulisemad tegurid kasutajate hoidmiseks.....                        | 26 |
| 2. UURINGU MEETOD JA VALIM.....   | 28 |
| 2.1. Uuringu metoodika.....   | 28 |
| 2.2. Uuringu sihtgrupp .....  | 29 |
| 2.3. Kogutud andmete analüüsimeetod ja uuringu usaldusväärsus.....          | 30 |
| 3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU .....                                       | 32 |
| 3.1. Platvormide eeltöö.....  | 32 |
| 3.2. Kasutajate kaasamise võtmetegevused.....                               | 38 |
| 3.3. Tegevused kasutajate hoidmiseks .....                                  | 46 |
| 3.4. Järeldused ja ettepanekud .....  | 48 |
| KOKKUVÕTE .....   | 49 |
| SUMMARY .....   | 53 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....   | 57 |
| LISAD .....   | 61 |
| Lisa 1. Intervjuu küsimused uuringus osalenud platvormide esindajatele..... | 61 |
| Lisa 2. Intervjueeritavate vastused.....                                    | 62 |
| Lisa 3. Lihtlitsents.....   | 63 |

## LÜHIKOKKUVÕTE

Viimastel aastatel on paljud ettevõtted rajanud oma tegevuse platvormi ärimudelile, mille puhul ühendatakse tehnoloogiliste vahendite kaudu omavahel erinevad kasutajagrupid, kelleks on toodete või teenuste pakkujad ning tarbijad. Arusaam platvormi ärimudelist on kujunenud vajalikuks, kuna see võimaldab kasutajatevõrgustiku kiire kasvu korral suurt kasumlikkust. Kasutajabaasi kasv saab hoo sisse alles siis, kui platvormi haldaja on suutnud kaasata kriitilisel hulgal esimesi kasutajaid. See aga paljudel platvormidel ei õnnestu, mistõttu lõpetavad nad oma tegevuse juba esimeste aastate jooksul. Kasutajatevõrgustiku kasvatamine on raske, kuna peamine väärtus kasutajate jaoks seisneb platvormil juba eksisteeriva kasutajaskonna suuruses.

Töö eesmärgiks on välja selgitada, millised on väljakutsed platvormi ärimudeliga alustamisel ning millised tegurid aitavad kasutajaid platvormile kaasata ja hoida.

Eesmärgi täitmiseks viis autor kaheteistkümne Eesti digitaalse platvormi esindajaga läbi poolstruktureeritud intervjuud, mille käigus koguti kokku parimad praktikad, mis toetasid uuringus osalenud platvormide kasutajatevõrgustiku kasvu.

Teoreetilise käsitlemise ja uuringu tulemuste põhjal saab väita, et platvormi ärimudeli puhul on oluline mõista sügavuti kasutajate tegelikke vajadusi, määrata fookus peamisele kasutajagrupile, luua platvormi ärimudelile sobilikud strateegiad, säilitada rahulik kasvutempo ning jälgida ja hoida erinevate kasutajaskondade vahelist tasakaalu.

Töö võib olla sisendiks ettevõtetele, kes plaanivad üle minna platvormi ärimudelile, kuid samas ka täiesti uutele ning olemasolevatele platvormidele, kelle eesmärgiks on oma platvormile uusi kasutajaid kaasata ning platvormiga liitunud kasutajaid hoida.

Võtmesõnad: digitaalne platvorm, platvormi edutegurid, võrgustikuefekt, platvormile kasutajate kaasamine, ökosüsteemid, ärimudeli innovatsioon.

## SISSEJUHATUS

Kiire tehnoloogia areng loob ettevõtetele pidevalt uusi võimalusi, suunates neid samal ajal oma seniseid tegevusi pidevalt ümber kujundama, et muutavas keskkonnas konkurentsias püsida. Üheks olulisemaks tehnoloogiliseks trendiks on kujunenud platvormi ärimudel, mida rakendatakse juba mitmetes tegevussektorites. (Björkdahl *et al.*, 2019; Clara Lindh Bergendorff, 2020; Hardaker, 2022; Jansen *et al.*, 2013; Parker *et al.*, 2016) Globaalse haardega ettevõtted, nagu Amazon, Apple, AirBnB ja veel teised maailma edukaimad organisatsioonid, baseeruvad platvormi ärimudelile, milles ühendatakse tehnoloogiliste vahendite toel omavahel toodete või teenuste pakkujad ja tarbijad.

Platvormi ärimudeliga alustamisel on mitmeid väljakutseid, millest suurim on esimeste kasutajate kaasamine – nimelt ei tule pakkujatest kasutajad platvormile enne kui sellel ei eksisteeri tarbijaid ning tarbijad ei hakka platvormi kasutama kuniks seal ei ole piisavalt pakkujaid (Parker *et al.*, 2016, Gawer, A. 2009). Seetõttu on oluline mõista, millised võtted ja tegevused on platvormidel kasutajate kaasamiseks vajalikud kuid seni on neid viise vähe uuritud (Hokkanen *et al.*, 2021).

Töö probleemiks on, et paljud digitaalsed platvormid ei suuda turule edukalt siseneda ning seetõttu on vaja uurida erinevaid meetodeid selle probleemi lahendamiseks (Gbadegeshin *et al.*, 2022, Blaschke *et al.*, 2018, Peruchi *et al.*, 2022). Varasemad uuringud on näidanud, et platvormide ellujäämiseks napib vajalikke teadmisi (Blaschke *et al.*, 2018).

Kui varem oli ettevõtete põhifookus suunatud sellele, kuidas kontrollida tarneahelat, siis edaspidi on konkurentsias püsimiseks üha olulisem mõista kuidas juhtida platvormi haldamisega seotud tegevusi. Platvormide üldise dünaamika, võrguteooria põhimõtete, platvormide ökosüsteemi erinevate osapoolte omavaheliste seoste ning suhete uurimine ja nende suhete mõju mõistmine aitab kaasa sellele, et kannustada platvormide ökosüsteemi toimimist ja tuvastada võimalusi platvormi arendamiseks. (De Reuver *et al.*, 2017; Parker *et al.*, 2016)

Paremad teadmised platvormi eduteguritest aitavad ka juba tegutsevatel ettevõtetel platvormi ärimudelile üle minna. Eesti ettevõtete seas on innovatsiooni tase suur, kuid tegemist on imiteeritud innovatsiooniga (Statistikaamet). See tähendab, et Eesti ettevõtted loovad küll pidevalt midagi uut, kuid sellised uuendused on turul juba olemas. Näiteks 2016 - 2018 aastal tuli täiesti uue toote või teenuse uuendusega turule 15,1% Eesti ettevõtetest (Statistikaamet). Autori hinnangul on uute innovaatiliste platvormide jaoks veel palju ruumi, kui olemasolevate ja juba varem tegutsenud ettevõtete juhtide arusaam innovatsioonist laieneks. Juhid mõistavad innovatsiooni all üldjuhul olemasoleva toote või teenuse arendamist, samas kui ärimudeli innovatsiooniga seotud arenguvõimalused jäävad tähelepanuta (Villers, K. 2021).

Seega on digitaalsete platvormide edutegurite uurimine oluline ühtviisi nii akadeemilises maailmas kui ka ettevõtete jaoks, kes juba tegutsevad või soovivad hakata tegutsema platvormi ärimudeli põhjal. Autor seadis töö eesmärgiks võtta teaduskirjanduse ja uuringu põhjal kokku peamised edutegurid ja parimad praktikad platvormide kasutajabaasi kasvuks ning olemasoleva kasutajabaasi hoidmiseks. Töös püstitatud eesmärgi täitmiseks soovis autor vastused saada järgmistele uurimisküsimustele:

Millega tuleb platvormi ärimudeliga alustamisel arvestada?

Millised tegevused toetavad platvormile esimeste kasutajate kaasamist?

Millistele tegevustele tuginedes platvormid kasutajabaasi kasvatavad ja hoiavad?

Töö jaotub kolmeks osaks: esimene osa on akadeemiline käsitlus, milles tuuakse välja platvormi võrgustiku efektid ning tegurid, millega tuleb platvormidel kasutajate kaasamisel arvestada. Töö teises osas kirjeldatakse uurimismetoodikat ning uurimissubjekte. Töö kolmandas osas teeb autor kokkuvõtte olulisematest uuringu tulemustest, mis toetavad mitmele kasutajaskonnale suunatud digitaalsete platvormide turule tulekut, kasutajatebaasi kasvatamist ja hoidmist.

Autor tänab südamest oma abikaasat Heinit, kes oli töö valmimise perioodil suurimaks toeks. Lisaks soovib autor avaldada suurt tänu ja tunnustust oma juhendajale Iivi Riivits-Arkonsuole, kelle juhendamise ja soovitude abil jõudis autor töös püstitatud eesmärgini. Viimaks tänab autor kõiki intervjuueeritud platvormide esindajaid, kes pühendasid enda väärtuslikku aega ning andsid uurimustöösse oma panuse. Autor pühendab töö pisikestele päikesekiirtest tütardele, et innustada neid alati olema uudishimulikud, sihikindlad ja oma tegemistele pühendunud.

# 1. TEOREETILINE VIITERAAMISTIK

Selles peatükis käsitleb autor võrgustikuefekte, mis on digitaalsete platvormide toimimise aluseks. Lisaks kirjeldatakse, milliseid aspekte tuleb platvormi ärimudeliga alustamisel silmas pidada ning millised tegevused on kasutajate leidmise ja hoidmise sisukohast tähtsad. Autor moodustas teaduskirjanduse põhjal ja platvormi kasvu soodustavate tegurite kontseptuaalse raamistiku, mida kõrvutab uuringu tulemustega.

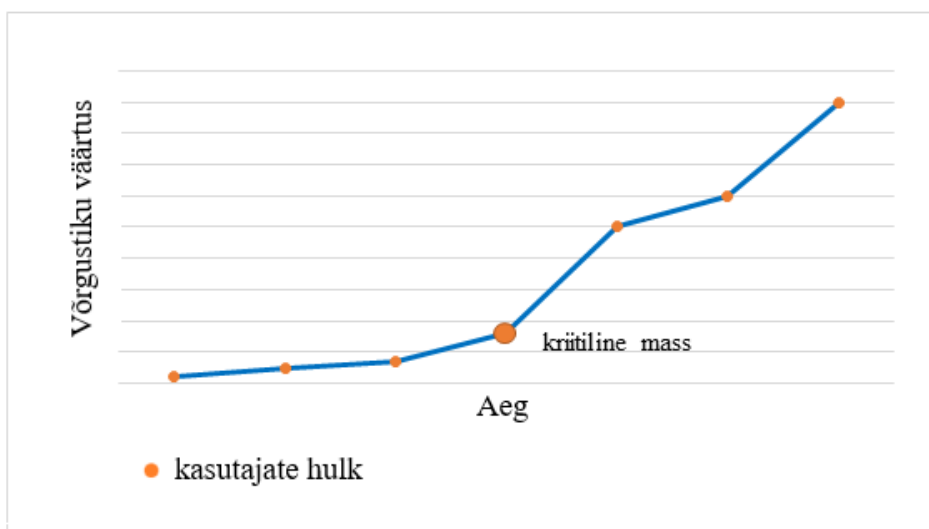
## 1.1. Võrgustikuefekt

Kahekümnendal sajandil tekkisid monopoolsed ettevõtted tänu mastaabiefektile tarneahelas, kus suurema hulga toodete tootmisel suudeti pakkuda madalamat ühikuhinda. See võimaldas hoida kindlalt turupositsiooni, kuna konkurentidel oli suurte sisenemiskulude tõttu väga keeruline konkureerida. Tehnoloogia innovatsiooniga kaasnes uus nähtus, mille tulemusel on tekkinud uut laadi monopoolsed ettevõtted. Nende kasv põhineb nõudluse mastaabil ning on seotud tehnoloogiliste arengutega. Uute tehnoloogilistele lahendustega tekkisid võrgustikud, kus nõudlus koondati ühte keskkonda ja mis tõi omakorda kaasa veelgi suurema nõudluse. Erinevate rakenduste arendused ja muud lahendused on tekitanud suuri võrgustikke, mis jätkuvalt kasvavad. Võrgustikuefekti puhul muutub võrgustikus olevate kasutajate arv vastavalt võrgustikus olevate kasutajate hulgale. Võrgustikes endas eksisteerivad erinevad efektid, mis mõjutavad võrgustikus osalevaid liikmeid. (Parker *et al.*, 2016)

Võrgustikus olevate kasutajate hulk suureneb või kahaneb pidevalt. Vastavalt sellele muutub ka võrgustiku väärtus kasutajate jaoks. Mida rohkem on liikmeid võrgustikus, seda suurem on selle väärtus ning seda atraktiivsemaks muutub võrgustik ka potentsiaalsetele liikmetele. Võrgustiku kasvu puhul on oluline saavutada "kriitiline mass" kasutajaid (Joonis 1). Kui võrgustikuga on liitunud kriitiline mass kasutajaid, hakkab kasutajate hulk kiiresti kasvama. Samas võib kriitiline mass aluse panna ka kasutajate kiirele kahanemisele, vastavalt sellele, kui palju on võrgustik kasutajaid kaotanud. (Katz *et al.*, 1994; Sacco *et al.*, 1998, Currier, 2019)

Suurenenud kasutajabaas võimaldab võrgustikul saavutada iseseisva kasvu, mis toob võrgustiku haldajast ettevõtte jaoks kaasa käibe kasvu. Seetõttu on võrgustiku haldajatest alustavate ettevõtete üks olulisemaid eesmärke saavutada kasutajate kriitiline mass, sest ainult siis suureneb müügitheingute hulk minimaalsete kulutuste kõrval, mida tehakse klientide kaasamiseks (Clasen *et al.*, 2017).

Alloleval joonisel on kuvatud kriitilise massi saavutamise punkt, kus kasutajate arv kasvas alguses ühtlaselt, kuid peale kasutajate kriitilise massi kaasamist jõuab murdepunktini, milles kasutajate arv hakkab järsult kasvama.



Joonis 1. Kriitilise mass kasutajaid võrgustikus

Allikas: J. Currier, 2019

Võrgustikuefekti ei tohi seostada hinnaefekti, brändiefekti ega viraalsusega, kus hinnaefekti all kirjeldatakse nähtust, milles kasutajate hulk võib toote või teenuse hinnakujundusest tulenevalt ajutiselt kasvada kuid see ei pruugi tagada kasutajate püsijäämist võrgustikku. Brändiefekti puhul viiakse läbi näiteks erinevaid tegevusi brändi tuntuse ja lojaalsuse kasvatamiseks, mis sarnaselt hinnaefektile võib küll panna toodet või teenust rohkem tarbima, kuid ka see moodus ei kindlusta kasutajate püsivat lisandumist võrgustikku. Viraalsuse puhul levib võrgustikus toimuv tegevus laiemale ringile potentsiaalsetele liikmetele, mis võib kuid ei pruugi meelitada uusi liikmeid võrgustikuga liituma. (Parker *et al.*, 2016)



Seega võivad just need tegurid olla võrgustiku kasvu pärssivateks teguriteks, kus kasutajate kaasamine kriitilise ajaperioodi jooksul ei õnnestu. Võrgustikuefekt tugineb võrgustikus olevate liikmete hulga kasvul ning asetab fookuse väärtustele, mis paneb liikmeid võrgustikuga ühinema. Võrgustikuefekti liike eristatakse oma olemuselt kolme erineva seaduse põhjal, mille ühine tunnus on, et võrgustiku väärtus kasvab uute liikmete lisandumisega. Erinevus võrgustiku seaduste ja väärtuse kasvu tempo vahel sõltub sellest, kas ja kuidas on liikmed omavahel seotud (Swann, 2002).

Võrgustikule on omane positiivne ja negatiivne efekt, kus võrgustiku liikmed ja liikmete sidusgrupid tekitavad või vähendavad väärtust igale võrgustikus eksisteerivale liikmele. Võrgustiku positiivsed efektid soodustavad võrgustiku liikmete hulga kasvu. Negatiivsed efektid tekivad kui võrgustiku haldaja juhib võrgustikku ja sellest saadavat väärtust puudulikult, mis võib viia liikmete lisandumise asemel liikmete kaotuseni (Parker *et al.*, 2016).

Kahepoolse kasutajaskonnaga võrgustike puhul tuleb arvestada nelja erineva efektiga (Tabel 1). Võrgustiku efektide peamine roll seisneb nende võimes kasutajaskondade vahel positiivseid ja negatiivseid nähtuseid tekitada. Kõikide platvormide tasakaal sõltub sellest, kui hästi või halvasti suudetakse võrgustiku efekte kontrollida. Efektid määravad kasutajate hulga ühel või teisel pool kasutajate gruppi ning ka selle, milline on võrgustikus toimuvate interaktsioonide kvaliteet. (*Ibid*)

Tabel 1. Võrgustiku efektid võrgustikus osalevatele kasutajatele

|                     | Kasutajad   | Kirjeldus   | Efekt   | Näide  |
|---------------------|---|---|---|--|
| Positiivsed efektid | sama poole kasutajad omavahel: tarbijad omavahel, pakkujad omavahel | sama kasutajapole kasutajad teevad omavahel koostööd          | kasutajapoolte koostöö toetab platvormil toimuvaid protsesse ning soodustab seeläbi ka uute kasutajate lisandumist  | videomängude tootjad või videomängude mängijad toetavad üksteist, kus mängijad moodustavad omavahel meeskondasid   |
|                     | erineva poole kasutajad omavahel: tarbijad ja pakkujad omavahel     | kasutajad saavad teise kasutajagrupi mõjul kasu               | võrgustiku ühel poolel olev kasutajaskond saab seda suuremat kasu mida suuremaks paisub kasutajaskonna hulk teisel pool.  | VISA maksekaarti aktsepteerivate kaupmeeste arvu suurenemisel võivad sellest VISA maksekaardiga maksjad kuna VISA kaardi kasutajad ei pea piirduma väiksema hulga kaupmeestega, kus saab kaarti kasutada |
| Negatiivsed efektid | sama poole kasutajad omavahel: tarbijad omavahel, pakkujad omavahel | kasutajad konkureerivad omavahel                              | kui ühe poole kasutajate hulk kasvab võrreldes teise kasutajagrupi hulgaga ebaproportsionaalselt suureks, kahaneb võrgustiku atraktiivsus ja kasutegur sellele kasutajaskonnale, kelle hulk on võrgustikus ebaproportsionaalselt suureks kasvanud | kui Uber taksoteenuse soovijaid on võrreldes sõiduteenuse pakkujatega ebaproportsionaalselt rohkem, kerkib väiksema hulga sõidujagajate tõttu sõiduteenuse tellimise ooteaeg liiga pikaks                |
|                     | erineva poole kasutajad omavahel: tarbijad ja pakkujad omavahel     | kasutajad ei leia teise kasutajagrupi mõjul soovitud väärtust | ühe kasutajaskonna grupp mõjutab oma suuruse või tegevusega teist kasutajagrupi negatiivselt  | suur hulk toodete või teenuste pakkujaid viib olukorrani, kus soovijatel kahaneb võimalus leida kõige sobilikum toode, info või teenus, mida otsima mindi  |

Allikas: Parker *et al.*, (2016)

Autori hinnangul on ettevõtete poolt hallatud võrgustike kasvamise seisukohast oluline, et erinevate efektide esinemine on platvormidel oma võrgustike puhul hästi hinnatud ja juhitud. Tähelepanu hoidmine nii positiivsetel kui ka negatiivsetel efektidel võimaldab võrgustiku haldajal mitmepoolse kasutajaskonnaga võrgustikku tasakaalus hoida ning kasutajate hulka kasvatada.

## 1.2. Platvormi ärimudeli populaarsus

Platvormi ärimudel on 21. sajandil kujunenud olulisemaks ärimudeliks. Mitmed maailma väärtuslikemad ettevõtted tegutsevad platvormidena. Juba 2000. aastal tuvastati Forbes Global edukaimate ettevõtete raportist 43 ettevõtet, kes tegutsesid platvormina ning kelle aastakäive oli võrdväärne ettevõtetega, kes platvormi ärimudelil ei tegutsenud. Tähelepanuväärne oli seejuures fakt, et platvormi ärimudeli põhjal tegutsevatel ettevõtetel oli võrreldes teiste edukate ettevõtetega poole vähem töötajaid. (Yoffie D.B, *et al.*, 2019)

Klientide vajaduste ja ootuste pideva muutumise tõttu tuleb ettevõtetel võtta konkurentsivõimelisuse säilitamiseks kasutusele uusi lähenemisviise väärtuse loomiseks ja säilitamiseks. Uute digitaalsete tehnoloogiate nagu tehisintellekti, pilvandmetöötluse, 3D-printimise ja asjade interneti (IoT) kasutuselevõtt on viinud organisatsiooniliste viisideni, mis on avatud ja mittelineaarsed, hõlmates endas laiaulatuslikku, heterogeenset, piiramatut ning sageli ka ettearvamatut hulka väärtusi ja andmeid loovaid kasutajaskondasid (Nambisan, *et al.*, 2019). Muutustega kaasa minemine tähendab aga paljude ettevõtete jaoks lineaarse väärtusahela hülgamist ning üleminekut interaktiivsemale ja paindlikumale ärimudelile, mida esindavad platvormid. Seetõttu tuleb juhtidel mõista, kuidas platvormid töötavad ning millisel viisil need traditsioonilistest ärimudelitest erinevad. (Laker, 2022)

Kuna platvormi ärimudel võimaldab oluliselt väiksemate kuludega jõuda suurema tootluseni, on platvormi arendamisega alustamine tegelikult küllaltki riskantne otsus, kuna uusi kasutajaid ilma olemasoleva kasutajabaasita leida on äärmiselt raske. Nagu võrgustikuefekti puhul näha, tuleb erinevalt lineaarse ärimudeli strateegiale platvormide puhul arvestada, et väärtus peab kanduma samaaegselt korraga täiesti erinevatele kasutajagruppidele, mis vajavad eraldi tähelepanu.

## 1.3. Platvormide olemuse üldine raamistik

Platvormi on defineeritud juba 16. sajandist kui keskkonda, milles osalevad inimesed või esemed ning mis võimaldavad teostada kindlat laadi tegevusi või operatsioone (Gawer, 2009). Tänapäevases mõistes on terminiga "platvorm" kirjeldatud projekte, mis pakuvad tootearenduses uue põlvkonna või tooteperelehiigi lahendusi. Teadlased Wheelwright ja Clark kirjeldasid 1992 aastal "platvormitoodetena" lahendusi, mis rahuldavad tuumikgrupi klientide vajadusi vahendades

tehinguid kahe või enama osapoole vahel ning mida saab kergesti funktsioonide lisamise, asendamise või eemaldamise teel kohandada. (Gawer, 2009)

Traditsioonilises ärimudelil toimub väärtuse pakkumine lineaarselt, kus toote või teenuse edastamine liigub pakkujalt otse saajale. Üks pool soetab soovitud väärtuse teiselt poolelt ning kontroll pakutava toote ja teenuse osas on pakkuja käes. Platvormid erinevad lineaarse ärimudeli alusel tegutsevatest ettevõtetest selle poolest, et nad loovad tehnoloogilise infrastruktuuri, mis vahendavad tooteid ja teenuseid korruga erinevate kasutajagruppide vahel. Tarbijatest kasutajad saavad näha pakutavaid hüviseid palju suuremas valikus ning mitmetelt pakkujalt ning pakkujatest kasutajad saavad platvormil ligipääsu suuremale tarbijaskonnale (Parker *et al.*, 2016).

Kuna tooteid ja teenuseid toodavad pakkujad ise, siis ei oma platvorm sellel pakutava toote või teenuse üle täielikku kontrolli. Platvorm toimib üksnes infrastruktuurina, mis peab säilitama kontrolli platvormil toimuvate protsesside üle (Blaschke *et al.*, 2018). Seega on oluline, et platvormi haldaja on kursis, millised on platvormil pakutavad tooted, teenused ja nende kvaliteet. Kuna pakkuja poole kasutajad võivad platvormidel pakkuda ka ebakvaliteetset toodet või teenust, võib see kahjustada tarbijatest kasutajate ootusi ning platvormi mainet. Lisaks sellele tuleb platvormi omanikul jälgida, et platvormil pakutav on see, mida tarbijad platvormilt leida soovivad.

Seetõttu nõuab platvormistrateegia väljatöötamine võrreldes lineaarse ärimudeliga erilisemat lähenemist, mis aitavad platvormide omanikel lahendada väärtuse loomisega seotud väljakutseid (Eisenmann *et al.*, 2006). Edukalt toimiva platvormi tekkeks on vaja kolme peamist tingimust: eraldiseisvate kasutajagruppide olemasolu, kasu tekkimine võrgustikus olevate liikmete jaoks ning vahendaja ehk platvormi haldaja efektiivne protsesside koordineerimine. (Evans, 2003)

Tõenäosus, et platvorm kujuneb hea idee faasist edukalt toimivaks platvormiks, on väike. Cusumano jt. on oma uurimustöös analüüsisid 209 ebaõnnestunud platvormi. Uuring näitas, et nurjunud platvormide keskmine eluiga oli vaid 4,9 aastat. Paljud platvormid lagunesid esimese 2-3 aasta jooksul, kuna neil ei õnnestunud kaasata piisavalt rahastust või kasutajaid. (Yoffie D.B, n.d.)

Digitaalsete platvormide püsijäämine sõltub nende võimest võimaldada struktuurne stabiilsus ning tagada võrgustikus toimuvaid usaldusväärseid tegevusi. Lisaks sellele peavad platvormid olema suutelised pidevalt muutusi ja innovatsiooni ellu viima, et ökosüsteem säiliks atraktiivne ja

avatud rohkematele osalistele. Seetõttu nõuab digitaalne platvorm pikaajaliseks ellujäämiseks omaniku poolset kontrolli ja platvormi kasutavate osapoolte tasakaalustatud kombinatsiooni. (Blaschke *et al.*, 2018)

Platvormidele on omane nähtus, kus selle kasutajad saavad rolle vahetada. Millegi pakkuja saab platvormil muuta rolli, minnes pakkujast üle tarbijaks ning vastupidi. Platvormide omanikud peavad silmas pidama ka seda, et nende platvormi kasutajatest võivad saada ka ise platvormide arendajad. On tavapärane, kus platvormide kasutajad näevad võimalust midagi paremini või täiendavalt teha ning loovad konkureeriva platvormi. (van Alstyne *et al.*, 2016)

Tabel 2. Platvormi elutähtsad komponendid.

| Komponent  | Kirjeldus  |
|------------|--|
| Platvorm   | tehnoloogiline süsteem   |
| Omanik     | arendaja, kes disainib ja juhib platvormi                                |
| Partnerid  | osalised, kes täiendavad platvormi moodulite või teenustega              |
| Kasutaja   | kaks või enam kasutajagruppi, kes tarvivad platvormil olevaid ressursse  |
| Ökosüsteem | võrgustik kõikidest platvormil osalevatest liikmetest                    |
| Toimimine  | elujõulisuse ja kasvu tagamine   |
| Kontroll   | omaniku tegevused, mis mõjutavad kasutajate kogemust                     |
| Areng      | võime kohanduda uute väljundite, olukordade, struktuuride ja tegevustega |

Allikas: Blaschke *et al.*, 2018, lk 3

Platvorm rajatakse tarkvarale, riistvarale või muudele infotehnoloogilistele lahendustele, mis on peamine alus ärimudeli toimimiseks. Infotehnoloogia kasutamine platvormi ärimudelis võimaldab digitaalsetel platvormidel reaalajas tegutseda, mille alusel saab platvormi kasutajate interaktsioone mõõta (Rangaswamy *et al.*, 2020). Mõõtmise on võrgustikus esinevate positiivsete ja negatiivsete efektide tuvastamise eesmärgil vajalik, et kasutajabaasi kasvatada.

Eelnevas tabelis (Tabel 2) on välja toodud platvormi eksisteerimise seisukohast olulised komponendid, milles iga komponent eeldab eraldi tähelepanu (Blaschke *et al.*, 2018).

Iga platvormi omaniku eesmärk on ökosüsteemi moodustamine. Ökosüsteem on platvormide arengu seisukohast tasand, kus platvormiga on seotud selle kasutajad ning lisaks neile on seal ka

hulk erinevaid iseseisvaid ehk heterogeenseid süsteeme ja täiendavaid komponente, mis pakuvad oma omadustest tulenevalt platvormi kasutajagruppidele suuremat väärtust. Need komponendid võivad olla nii tehnoloogilised, nagu näiteks lisarakendused, teenused, seadmed, raportid, aga ka erinevad sidusrühmad, kui ka mitte-tehnoloogilised, nagu näiteks kasutajad, tarnijad, arendajad ja muud partnerid. Komponendid on platvormi edu seisukohalt olulised, kuna võimaldavad platvormil pakkuda erinevaid uusi funktsioone ja teenuseid ning laiendada oma kasutusvõimalusi. Ökosüsteem võib lisaks kasutajatele hõlmata ka organisatsioone ja täiendavaid tehnoloogiaid, mis on platvormiga seotud. Näiteks ettevõtted, mis pakuvad makselahendusi või reklaamivõimalusi ning arendajad, kes loovad rakendusi platvormiga ühildamiseks. Ökosüsteem hõlmab osapooli, mis on platvormiga seotud ning osalevad kasutajate vahelises suhtluses. (Jansen *et al.*, 2013; Kretschmer *et al.*, 2022)

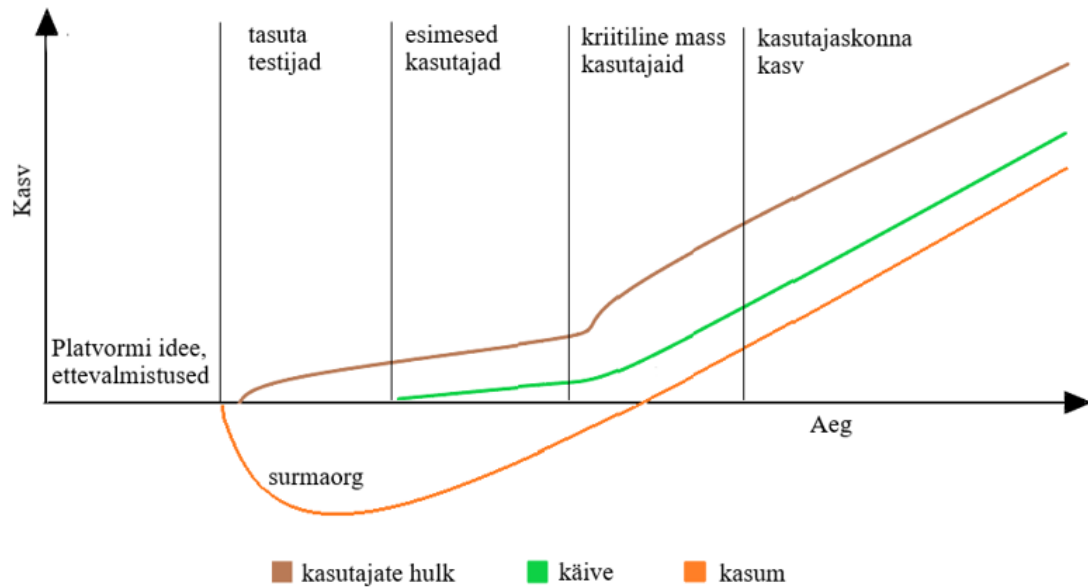
Seega on platvorm ja ökosüsteem omavahel seotud mõisted, kuid sisult erineva tähendusega. Platvorm viitab konkreetsele tehnoloogilisele lahendusele, millel on teatud funktsioonid ja millel saavad kasutajad teatud tegevusi teha. Ökosüsteem on laiem mõiste, mis hõlmab endas platvormiga seotud kogukondasid ning selle ümber toimuvaid tegevusi.

## 1.4. Platvormi edutegurid

Platvormid seisavad oma tegevuse algusfaasis vastamisi mitmete väljakutsetega. Väljakutsed puudutavad riske tootearenduses, raskusi turundustegevustes, teadmiste ja kogemuste puudumist ja ressursside vähesust, nagu tööjõud, aeg ja kapital. (Gbadegeshin *et al.*, 2022) Pingelist perioodi suurimate väljakutsetega toimetuleku ajal nimetatakse surmaoruks - „*The Valley of Death*“ (Joonis 2) (Euroopa Kontrollikoda, 2019; Gbadegeshin *et al.*, 2022 ).

Selle perioodi jooksul tuleb platvormidel üle saada korraga mitmetest erinevatest raskustest, mis nagu varasemalt välja toodud, paljudel ei õnnestu. Kui platvormi tehnoloogia on juba piisavalt palju valmis, et on suuteline nii tarbija kui pakkuja poole jaoks toimima, on suurim väljakutse esimeste kasutajate kaasamine. Sel hetkel tekib olukord, kus kasutajarühmade vaheliste võrguefektidega tekib niinimetatud muna ja kana probleem - „*Chicken and egg problem*“ (Parker *et al.*, 2016). Probleem seisneb selles, et platvorm meelitab kasutajaid platvormile alles siis, kui

seal eksisteerib vastaspoolest kasutajagrupp, kellelt saab midagi soetada või kellele saab midagi pakkuda. Samas on vastaspoole kasutajagrupp platvormiga valmis ühinema, kui seal on samuti juba kasutajad olemas. Üks pool ei ole huvitatud platvormile tulema enne, kui seal teist poolt veel pole ning vastupidi. Probleem ilmneb kõikidel platvormidel, kes esimeste kasutajate kaasamisega alustavad.

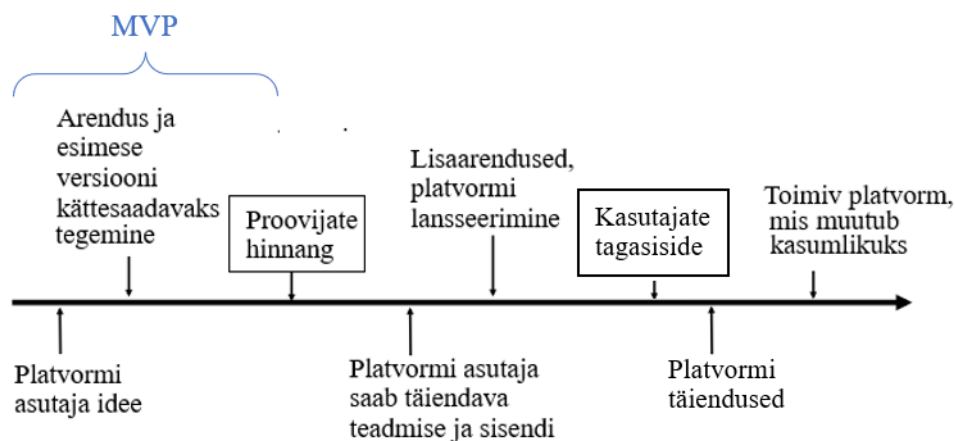


Joonis 2. Platvormi kasutajate hulk ja platvormi kasumlikkus. Allikas: autori koostatud Gbadegeshin *et al.* ja Euroopa Kontrollikoda jooniste põhjal

Tavaliselt lahendavad platvormid selle probleemi kasutajarühmade vahelise rist-subsidiseerimise teel või koguni toodete või teenuste tasuta pakkumisega (Gawer 2009). Ristsubsidiseerimise puhul kaasatakse üks kasutaja osapool teenust kasutama, et toetada teise osapool kaasamist. Sageli tähendab see platvormi omanikule platvormi tasuta pakkumist ühele või teisele kasutajapoolle, seda vastas oleva kasutajapool arvelt või märkimisväärse allahindlusega. Ristsubsidiseerimine on esimeste kasutajate kaasamise probleemi lahendamise seisukohast vajalik, kuna platvormi kasutavad pooled sõltuvad teineteisest, kuid ükski pool ei taha platvormi kasutamisega alustada enne, kui teine pool on juba aktiivne. (Gawer, 2009)

Tasuta testijate kui ka esimeste kasutajate tagasiside on järgmiste kasutajate kaasamise seisukohast väga vajalik, kuna annab arusaamise, kas platvorm loob kasutajatele väärtust ning kui see piisav

ei ole, siis annab see infot, kuidas tuleb platvormi kohandada, et luua tugev väärtus. Tagasisidega valideeritakse ühtlasi ka see, kas platvormile on üldse nõudlust. Tagasiside kogutakse üldjuhul minimaalsete kuludega arendatud toore lahenduse ehk MVP (*Minimum Viable Product*) kättesaadavaks tegemise teel (joonis 3). MVP puhul on tegemist võimalikult väikeste kuludega ning kiirelt loodud esimese funktsioneerimisvõimelise lahendusega, mis tehakse tagasiside kogumise eesmärgil kättesaadavaks kitsamas ringis kasutajatele (Rancic Moogk, n.d.).



Joonis 3. Platvormi algse ja valmis versiooni kasutamine. Allikas: autori koostatud Yoo *et al.* skeemi põhjal (lk 11)

Platvomi omanikel on keeruline otsustada, et kuidas ja kui palju tuleks platvormi arendusse investeerida. Nad võivad platvormi esimese versiooni välja arendada ning selle väiksemale rühmale kasutajatele avada, kuid tagasiside põhjal tuleks veel teha lisaarendusi, mis vajavad lisainvesteeringuid. Sellega võtavad omanikud vastu riski, kuna nad ei saa olla kindlad, kas lisaarenduste teostamisel platvorm kasutajate seas lõpuks ikkagi vastu võetakse.

Tabelis 3 on välja toodud kasutajate kaasamist ja hoidmist toetavate tegurite konseptuaalne raamistik, mille autor platvormide edutegurite uurimisel aluseks võttis.



Tabel 3. Edutegurid võrgustikuefektil kasvava platvormi jaoks.

| Allikas                                    | Edu faktor                                   | Lühikirjeldus   | Millises platvormi arenguetapis on faktor oluline        |
|--|--|---|--|
| Hokkanen et al., 2021                      | osapooltele suunatud väärtuspakkumine        | väärtused, mis kasutajaid platvormile toob: alternatiivne pakkumine, valikuvõimalus, mugavus, usaldusvärsus, kokkuhoiu võimalus | ettevalmistus, kasutajate kaasamine, kasutajate hoidmine |
| Schmidt et al., Doneva et al.              | idee valideerimine                           | туру nõudlus, makromajanduslikud tegurid, idee analüüs (Five Forces, SWOT)  | ettevalmistus  |
| Schmidt et al.                             | konkurentsi jälgimine                        | mida konkurendid pakuvad ja kuidas nad seda teevad  | ettevalmistus, kasutajate kaasamine                      |
| Rohn et al.                                | meeskond, kogemused, aeg                     | asutajad, arendajad, mentorid ning nendelt saadav aeg   | ettevalmistus, kasutajate kaasamine                      |
| Rangaswamy et al., Currier                 | peafunktsionaalsuse disain                   | olulised funktsioonid, mis toetavad osapoolte vahelisi interaktsioone   | ettevalmistus, kasutajate kaasamine                      |
| Evans, Parker et al.                       | kasutajapoolte hinnastamine                  | kellelt tasu võetakse, kui palju tasu võetakse  | ettevalmistus  |
| Parker et al.                              | sobiva hinnamudeli määramine                 | kuidas tasu võetakse, millal tasu võetakse  | ettevalmistus  |
| Parker et al., Eisenmann et al.            | sobiva lansseerimisstrateegia valik          | platvorm väiksemale rühmale või kõikidele, ankurkliendi määramine   | ettevalmistus  |
| Yoo, Linder et al.                         | kasutajatega suhtlemine, tagasiside kogumine | sisend parenduste ja uuenduste tegemiseks   | ettevalmistus, kasutajate kaasamine, kasutajate hoidmine |
| Hakkarainen                                | Growth Hacking                               | turundusstrateegia, mis keskendub läbi eksperimenteerimise kasvu kiirendamisele   | kasutajate kaasamine                                     |
| Savaneviciene et al.                       | kapitali kaasamine                           | finantsvahendite hankimine platvormi arendamiseks ja turustamiseks  | ettevalmistus, kasutajate kaasamine                      |
| Jansen et al., Parker et al.               | sisenemisbarjääride seadmine                 | platvormi ökosüsteemi atraktiivsuse ja stabiilsuse säilitamine  | kasutajate kaasamine ja hoidmine                         |
| Sacco et al., Clasen et al.                | esimeste kasutajate kaasamine                | fookuse seadmine kasutajagrupile kes on kas nõudluse või pakkumuse poolel   | kasutajate kaasamine                                     |
| Blasschke et al., Bordeaux et al., Currier | krüütilise massi kaasamine                   | platvormi kasutajabaasi iseseisev kasv  | kasutajate kaasamine                                     |
| Reinartz et al., Okwir et al.              | mõõtmine                                     | kasutajate väärtus ja hulk, interaktsioonide kvaliteet  | kasutajate kaasamine ja hoidmine                         |

Allikas: autori koostatud

Vastavalt sellele, millises etapis edutegurid platvormile kõige suuremat mõju avaldavad, jaotas autor need kolme kategooriasse. Esimene etapp hõlmab ettevalmistusi, mis on olulised ajaperioodil kui platvorm ei ole veel kasutajatele üle andmiseks valmis. Teises etapis tegeleb platvorm kasutajate kaasamisega ning kolmas etapp hõlmab tegevusi kasutajate hoidmiseks.

### 1.4.1. Olulisemad tegurid platvormi ettevalmistuse etapis

Platvormi ärimudeliga alustamine eeldab hoolega kavandatud algust. See tähendab platvormi looja poolt põhjalikku planeerimist ning varajast koostööd partneritega, et vältida võimalikke takistusi ja edendada platvormi esialgset arengut (Schmidt *et al.*, 2021). Digitaalsete lahenduste pakkumisel tuleb arvestada turu struktuuri ja seal valitsevat üldist seisukorda: milline on ärikliima ehk majanduslik, poliitiline ja sotsiaalne olukord ja milline on ühiskonna nõudluse ja kompetentsuse tase ettevõtte poolt pakutava toote või teenuse suhtes (Doneva *et al.*, 2022). Seetõttu tuleb enne platvormi loomist välja selgitada turul toimuv ning turu vajadus platvormi väärtuspakkumise osas. Olenemata tegevusvaldkonnast tuleb potentsiaalsete kasutajate vajadused põhjalikult ära kaardistada ehk teisisõnu platvormi väärtuspakkumine valideerida.

Platvormidele on iseloomulik vähese füüsilise ressursi vajalikkus. Traditsioonilised ettevõtted loovad väärtust läbi lineaarse väärtusahela viisil, mille käigus muudetakse sisendid etappide kaudu toodeteks. Selleks on vaja mitmesuguseid põhivarasid nagu tootmisrajatised ja toorained. Nad tegelevad kulu tekitavate varade haldamisega, mille toel luuakse tooteid ja teenuseid. Platvormipõhises ärimudelil ei ole selliste varade jaoks vajadust, kuna platvorm ei tekita sellel vahetatavaid tooteid või teenuseid ise. Kõige olulisem, mida platvorm klientide vahelise interaktsiooni hõlbustamiseks vajab, on pädev ja pühendunud meeskond platvormi arendamiseks, nende poolt panustatav aeg, osalejatest kasvav võrgustik, kasutajatevahelised suhted ja info vahetus. (Rohn *et al.*, 2021)

Olenemata ärimudelist eksisteerib igal organisatsioonil klientidele suunatud väärtuspakkumine (Ramdani *et al.*, 2019). Väärtuspakkumus kirjeldab konkreetsele kliendigrupile pakutava väärtuse mõõdetavaid aspekte ja viise, kuidas ettevõtte loob kliendile väärtust ning toob välja põhjused, miks kliendid just nende ettevõtte pakkumise peaksid valima (Hokkanen *et al.*, 2021, Ramdani *et al.*, 2019). Ka platvormi ärimudeli idee sisaldab alati väärtuspakkumist, mis toob kasutajaid platvormi kasutama, kuid platvormid erinevad väärtuspakkumise loomise loogika poolest traditsioonilistest kliendi-tarnija ettevõtetest märkimisväärselt, kuna nende puhul tuleb arendada ja kommunikeerida korraka vähemalt kahte erinevat tüüpi väärtuspakkumist, et meelitada platvormile nii ligi pakujatest kui ka tarbijatest kasutajaid ning näha vaeva, et osapooli platvormil ka aktiivsena hoida (Hokkanen *et al.*, 2021; Parker *et al.*, 2016).

Platvormide puhul on uuritud mehhanisme, kuidas kasutajaid platvormile meelitada, kuid vähe on uuritud viise, milliste väärtuspakkumiste peale kasutajad platvormidele tulevad. Senised uuringud näitavad, et digitaalsetel platvormidel on kindel hulk põhiväärtuspakkumisi, mis kasutajaid platvormile toob. Nendeks on: alternatiivne pakkumine, valikuvõimalus, mugavus, usaldusväarsus ja kokkuhoiu võimalus. (Hokkanen *et al.*, 2021)

Alternatiivsed pakkumised ja lai valikuvõimalus tekivad, kui platvormi kasutajavõrgustikuga on juba liitunud suur hulk kasutajaid pakkujate poolel. Et kasutajaid üldse kaasata, tuleb tagada platvormi usaldusväarsus. Usaldusväarsuse tekitamiseks kasutavad platvormid erinevaid meetodeid, mille ühine eesmärk on pakkuda kasutajatele kindlustunnet. Näiteks saavad tarbijatest kasutajad tehingute teostamisel maksta viisil, kus nende raha pakkuja poolele ei kandu kuni tarbija ei ole toodet kätte saanud. Selleks kasutavad mitmed platvormid *Escrow* maksemudelit, mille puhul vahendab platvorm osapoolte vahel makseid selliselt, et ostjal ei teki võimalust ostu eest tasumata jätta (European Commission, n.d., Ishrat, 2020).

Platvormid rakendavad ka tagasiside ja hinnangute süsteemi, kus ostjatel tekib ülevaade teiste ostjate poolt antud hinnangutele. Garantii- või kindlustussüsteemiga platvormid pakuvad aga soetatud kaubale või teenusele garantiid või kindlustust. Tuvastatud identiteedi rakendamisega hoitakse platvormil ära identiteedivargusi ning annab kindluse, et kasutaja on see, kellenä ta ennast esitleb. (European Commission, n.d.)

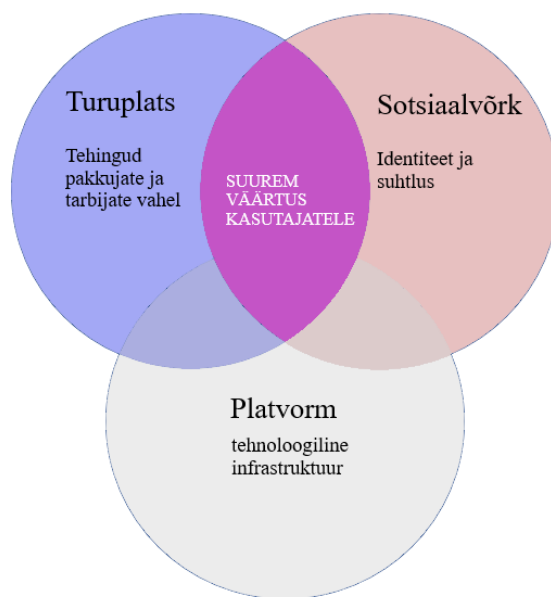
Selleks, et pakkujatest kui ka tarbijatest osapooled saaksid platvomi vahendusel omavahel väärtust jagada, tuleb luua võimalikud head tingimused. Tarbijad, kes soovivad platvormil enda jaoks huvipakkuva üles otsida, saavad seda efektiivselt teha, kui platvormil eksisteerib filtreerimise võimalus. Nii on võimalik soovitud väärtust erinevate parameetrite alusel üles otsida. Platvormide puhul tuleb kõik funktsionaalsused põhjalikult läbi mõelda ning arvestada, et filter on platvormide puhul üks olulisemaid põhifunktsionaalsusi. (Ruggieri *et al.*, 2018, Parker *et al.*, 2016)

Platvormidel, mis täidavad osapoolte ühendamise rolli, on oluline ka vahetu suhtlemise võimalus. Mõningate turuplatsi tüüpi platvormide puhul see võimalus aga puudub. Pooltevahelise kommunikatsiooni võimaldamine platvormil aitab kasutajatel aega kokku hoida ning suhtluse osas läbipaistvust suurendada, mis omakorda seob kasutajaid platvormiga tihedamalt kokku (Rangaswamy *et al.*, 2020).

Platvormide puhul eristatakse peamiselt turuplats-liiki platvorme ning sotsiaalvõrgustiku-liiki platvorme. Turuplatsidel on rõhk peamiselt tehingute tegemisel ning sotsiaalvõrgustikes kogukonna tekkel ja platvormi kasutavate liikmete omavahelisel infovahetusel. (Parker *et al.*, 2016, Currier, 2019).

Platvormide puhul on omavahelise suhtluse võimaldamine oluline, sest see võib aidata luua tugevama kogukonna tunde ja tõsta kasutajate aktiivsust platvormil. Kui kasutajad saavad omavahel suhelda, siis saavad nad jagada kogemusi ja teadmisi. Lisaks sellele saavad nad ka aidata üksteist, lahendades probleeme või leides sobivaid tooteid ja teenuseid. See viib omakorda suurema usalduseni platvormi vastu, mis suurendab ka lojaalsust. (Hardaker, 2022)

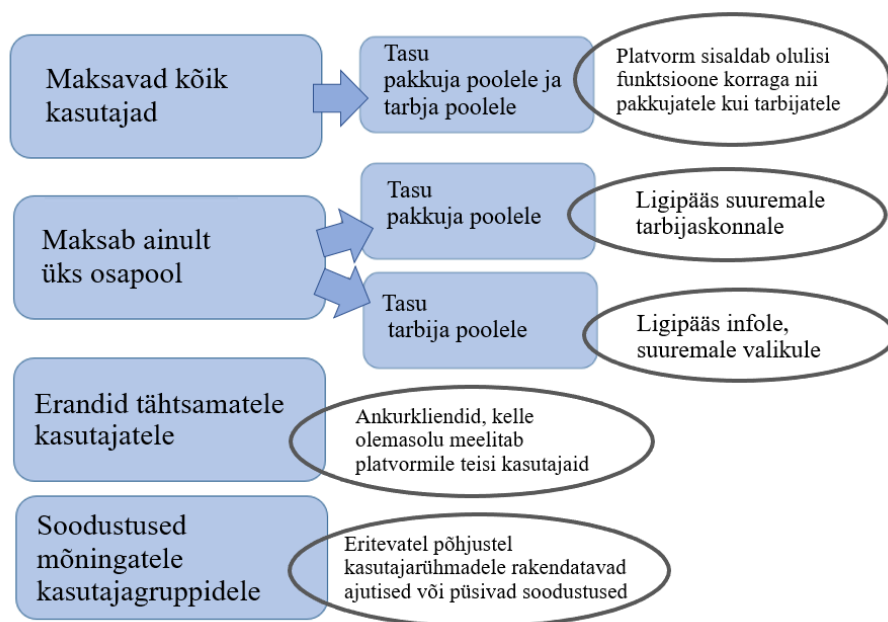
Ennustatakse, et järgnevatel aastatel tugevaimad platvormid saavad olema sellised, milles on korraka olemas nii turuplatsidele kui ka sotsiaalplatvormidele omased detailid, kus sotsiaalses osas on tähtis roll usaldusväärse kasutajaprofiilil ja suhtluse ehk dialoogi pidamise võimalusel (Joonis 4) (Currier, 2019b, Bergendorff, 2020).



Joonis 4. Turuplatsi ja sotsiaalvõrgustiku tunnuste ühendamise. Allikas: J. Currier (2019), Bergendorff C.L. (2020)

Eeltoodu põhjal saab järeldada, et kasutajate jaoks on atraktiivsemad platvormid, mis ühendavad endas korraka mõlemat tüüpi platvormide omadusi. Autori hinnangul tasub seda nii olemasolevate kui ka uute platvormide arendamisel arvestada.

Järgmiseks oluliseks faktoriks on hinnastamine, kus korraga tuleb arvestada vähemalt kahe kasutajapoollega. Platvormidel tuleb määrata sobivaim viis ainult ühe või mõlema osapoolle hinnastamiseks, arvestades seejuures poolte motivatsiooni platvormiga liituda ja kasutajate tahet maksta (Joonis 5). Tavaliselt on kahepoolsetel võrgustikel olemas maksev pool ja vähem maksev või üldse mitte maksev pool. Kui aga kõik kasutajad maksavad, siis tuleb arvestada, et kasutajate kaasamine on palju raskem. (Parker *et al.*, 2016, Evans, 2003)



Joonis 5. Kasutajapoolte hinnastamine. Allikas: Autori loodud

Olenevalt sellest, kui suur on platvormil pakutav väärtus osapoolte jaoks, tuleb tarbijatest ja pakkujatest osapooli õigesti hinnastada. Platvormid võtavad tasu tarbijate poolt, kuna neil tekib ligipääs pakkujate poolt pakutavatele toodetele, nende jaoks olulistele teenustele või infole. Pakkujate poolt saab tasu arvestatada, kuna neil tekib ligipääs suuremale tarbijaringile. Korraga nii tarbija kui pakkuja poolt võetakse tasu siis, kui platvormil on olulisi funktsioone, mis tõhustavad pooltevahelisi interaktsioone või kui platvorm tagab interaktsioonide käigus toodetele, teenustele või infole parema kvaliteedi. (Parker *et al.*, 2016)

Ühele osapoolle on platvormi tasuta pakkumine vajalik, kui mittemaksev osapool on maksja osapoolle jaoks väga oluline. Platvorm teenib sel juhul tulu vaid maksja kasutajagrupi pealt. Sageli tuleb kasutajate kaasamiseks teha erisoodustusi, mis võivad olla püsiva või ajutise loomuga, olenevalt soodustuse andmise põhjusest. Erisoodustusi antakse ka tähtsamatele kasutajatele, kes

tõmbavad enda olemasoluga platvormile täiendavaid kasutajaid ligi. Erandite tegemine on tavaline ka teatud liiki laiema ringi kasutajagruppide seas, näiteks saab sellega ennetada hinnatundlikumate kasutajate lahkumist. (*Ibid.*)

Kasutajatele hinnastamise välja töötamisel tuleb valida sobivaim hinnastamise mudel (Tabel 4).

Tabel 4. Platvormi tulu teenimine erinevate hinnastamismudelite põhjal.

| Hinnastamismudel                      | Tasu arvestamise kirjeldus  |
|---------------------------------------|---|
| Tellimismudel ( <i>Subscription</i> ) | tasu võetakse platvormile ligipääsu eest, seda regulaarselt teatud ajaliste intervallide järel                              |
| Reklaamimudel                         | tasu võetakse platvormil avaldatavate reklaamide eest, mida kasutajate seas levitatakse                                     |
| Vara müügi mudel                      | tasu võetakse vara eest, milleks võivad olla info või teadmised   |
| Tehingutasu mudel                     | tasu võetakse tehingute läbiviimise eest  |
| Kasu jagamise mudel                   | tasu võetakse protsendina tehtud tehingu väärtusest   |
| Rentimise mudel                       | tasu võetakse kasutajatelt, kes rendivad kindlaks ajaperioodiks välja füüsilisi või intellektuaalset vara                   |
| Prii mudel ( <i>Freerium</i> )        | tasu võetakse platvormil eksisteerivate täiendavate funktsioonide või võimaluste eest, samas kui baasfunktsioonid on tasuta |

Allikas: Parker *et al.*, 2016

Seega tuleb osapooltele määrata sobilik hinnastamismudel, mille alusel teenib ka platvormi haldaja tulu. Kui platvorm on korraga erinevate osapoolte jaoks sobivalt hinnastatud, soodustab see platvormile kasutajate kaasamist.

Olenevalt platvormi omapärast võib ühe kasutajaskonna platvormile toomine olla keerukam ning samal ajal ka platvormi jaoks tähtsam kui teise poole puhul. Seetõttu on ressursi raiskamise vältimise eesmärgil väga oluline juba varakult mõista, kellele peab platvormi väärtuspakkumine olema eriti tugev. Kasutajaskond, kes on teisele poolele olulisem, tuleks platvormile tuua

esimesena. Et kasutajad platvormile jõuaksid, tuleb rakenda erinevaid turule tuleku viise ehk lansseerimisstrateegiaid.

Allolevas tabelis (Tabel 5) on välja toodud platvormide poolt rakendatavad strateegiad esimeste kasutajate kaasamiseks. (*Ibid.*)

Tabel 5. Platvormide turule tuleku strateegiad.

| Lansseerimise strateegia                                   | Strateegia kirjeldus  |
|--|---|
| Järgnemise strateegia<br>( <i>Follow the rabbit</i> )      | olemasoleva projekti baasil demonstreeritakse juba toimunud edukaid interaktsioone, mis meelitab platvormile uusi kasutajaid  |
| Ülevõtu strateegia<br>( <i>The Piggyback</i> )             | kasutajate ületoomine teistelt platvormidelt  |
| Idandamise strateegia<br>( <i>Seeding</i> )                | väärtus luuakse kõigepealt ühe (pakkuja või tarbija) kasutajagrupi poolt. Kui esimesed kasutajad seda juba teevad, tõmbab see platvormile juba ka järgnevad kasutajad   |
| Võtmekasutajate strateegia<br>( <i>The Marquee</i> )       | stiimuli loomine võtmekasutaja(te)le, kelle olemasolu platvormil lihtsustab uute kasutajate lisandumist. Enamikel juhtudel piisab kindlate kasutajate kaasamisest, et tagada edu veelgi suurema hulga kasutajate lisandumisel. Stiimulid võtmekasutaja jaoks võivad olla seotud tasusüsteemidega või muude lahendustega |
| Üksikpoole strateegia<br>( <i>Single-side</i> )            | tõhusa või mugava funktsionaalsuse väljatöötamine ühe kasutajagrupi jaoks. Kui lahendus on kasutajagrupi poolt kasutusele võetud, kujundatakse platvormil väärtuspakkumine ka teisele kasutajagrupile   |
| Tootjate evangeelium<br>( <i>The Producer Evangelism</i> ) | platvormi arendamine pakkuja poolele, kus pakkujad kaasavad ise platvormile tarbija poole. Platvorm lihtsustab pakkujatel oma kliente hallata. Ajapikku moodustub sellest võrgustik, kus pakkuja toodete ja teenuste vastu võivad hakata huvi üles näitama ka teiste pakkujate tarbijaskonnad                           |
| Suure paugu strateegia ( <i>The Big Bang</i> )             | turule tulek märgilise tegevusega (tõuketurunduse põhimõttel), mis äratav potentsiaalsetes kasutajates suurt tähelepanu ning mis paneb seeläbi kasutajaid platvormiga liituma   |
| Mikroturu strateegia ( <i>The Micro Market</i> )           | alustatakse väiksema sihtrühma kaasamisega, kes on omavahel juba seotud. Aja möödudes avatakse platvorm laiemale ringile kasutamiseks   |

Allikas: Parker *et al.*, 2016

Platvormi lansseerimisel on oluline roll ka õigel ajastusel. Teadlased omavad aga erinevad seisukohti selles, et millal tuleks platvorm kasutajatele kättesaadavaks teha. Ühe seisukoha põhjal tuleks platvorm avada kõikidele kasutajatele niipea, kui see on juba piisavalt võimeline

kasutamiseks, kuna annab kasutajate kaasamisel konkurentide ees edumaa. Samas teise seisukoha põhjal tuleks platvorm kasutajatele avada järk-järgult, et muuta platvormi väärtuspakkumine ja funktsioonid esimeste kasutajateringi tagasiside põhjal täielikuks turule sisenemiseks piisavalt tugevaks. (Schmidt *et al.* 2021)

Platvormi liialt varajase avamise eest hoiatatakse, kuna sel juhul varitseb risk, et konkureerivad ettevõtted võivad pärast platvormi käivitamist oma lahendusega samuti turule siseneda ning kasutajate pärast võitlust alustada. Sel juhul võivad turul juba tegutsevad ettevõtted uue platvormi edukust hõlpsalt takistada, kuna neil võib olla suurem turujõud, juba olemasolev kliendibaas ja ressursid. Varasemalt juba tegutsevatel platvormidel on seega uut platvormi lihtne "välja suretada", kui otsustavad analoogse lahendusega samale turule siseneda. Platvormidel on sageli kattuvad kasutajaskonnad ning jagatud suhted. See tekitab ohu, kus mõni teine platvorm, kes kasutajatevõrgustikku endale soovib, lisab uue platvormi poolt pakutava funktsiooni ka enda platvormile. Nii alustab konkureeriv platvorm uue platvormi poolt välja töötatud lahenduse pakkumist ühe osana enda platvormil. (Eisenmann *et al.*, 2006)

Seetõttu on vaja hoolikalt jälgida, mida konkurendid teevad ja millised platvormid võivad uue platvormi idee ja väärtuspakkumise ka enda platvormile üle võtta. Järelikult on konkureerivate platvormide pealt hea võimalus koguda ka enda platvormile sisendit, et kuidas funktsioone üles ehitada, kuidas platvorm kasutajatele kättesaadavaks teha.

#### **1.4.2. Olulisemad tegurid kasutajate kaasamise etapis**

Nagu eelnevalt välja toodud, tuleb platvormi omanikul igas etapis kasutajatega suhelda. Selleks viiakse läbi küsitlusi või kogutakse muul moel kasutajate tagasisidet. Kasutajatelt tagasiside analüüs on platvormi arengu seisukohast väga oluline, mistõttu peab see toimuma pidevalt (Gbadegeshin *et al.*, 2022). Tuleb aga arvestada, et kasutajate positiivne tagasiside ei tähenda alati seda, et platvorm sisaldab õigeid omadusi ning vastupidi, negatiivne tagasiside ei pruugi tähendada seda, et platvormil on ebasobivad omadused (Yoo *et al.*, n.d.).

Nii nagu ka lineaarsete ärimudelite puhul, kus ettevõtted koguvad parenduste ja uuenduste tegemiseks tagasisidet, teevad seda ka platvormid, kuid sagedamini. Innovaatilised platvormid



investeerivad uuringutesse ja arengutegevustesse, et uutele tehnoloogiatele reageerimise asemel neid ise välja arendada. (Linder *et al.*, 2000)

Platvormide, eriti just *startuppide* puhul, on üks raskemaid ülesandeid kapitali kaasamine, et arendada välja platvorm, mis tõmbaks ligi suurel hulgal kasutajaid. Sageli ei ole alustavatel ettevõtetel endal piisavalt rahalisi vahendeid, et platvormi arendamist finantseerida ning ära katta esimeste kasutajate leidmiseks tehtavad kulutused. Seetõttu otsitakse tuge sageli investoritelt, kellele raha kaasamise eesmärgil äriideed tutvustatakse. Paljude platvormide edu määrab ära just see, kas investorites tekib usaldus ja huvi investeerimise vastu (Savaneviciene *et al.*, 2015). Aastal 2018 viidi 111 tegevuse lõpetanud *startupi* seas läbi uuring, mille käigus selgus, et ebaedu peamine põhjus seisnes finantsvahendite lõppemises ning nurjunud katsetest raha kaasata. (“Why Startups Fail”, 2021)

Et kahjumlikul perioodil võimalikult palju kulutusi vältida, tuleb platvormidel olla kasutajate kaasamisel eriti leidlik. Sellisel puhul saavad platvormid rakendada *Growth Hacking* turundusstrateegiat, milles otsitakse leidlikke ja originaalseid viise, kuidas võimalikult soodsate või koguni tasuta vahenditega platvormi tuntust ja kasutajabaasi suurendada. Sageli kasutatakse selleks erinevaid meetodeid, nagu sotsiaalmeediakanalid, e-kirjad, blogimised, mis ei vaja rahalisi investeeringuid. *Growth Hacking* on tõhus meetod kasutajate kaasamisel, kuid seni ei ole platvormide seas leidlike meetodite rakendamist veel piisavalt uuritud. (Hakkarainen, 2022)

Selleks, et platvormi ökosüsteem oleks stabiilne, saab platvormi haldaja määrata sisenemisbarjäärid, mille eesmärgiks on tekitada platvormi fookusega sobituv liikmete kogum (Jansen *et al.*, 2013). Barjääride eesmärgiks on takistada kasutajate liitumist pakkujate poolel, kelle poolt pakutavad hüvised ei kattu sellega, mida soovijad platvormile ostima tulevad. Lisaks pärsib see ka võimalust, kus ebasobiv platvormi liige võib kahjustada platvormi usaldusväarsust. (Parker *et al.*, 2016)

Kirjanduses on välja toodud platvormide arendamise strateegilised mehhanismid, kuid platvormi loojate jaoks on kriitilise kasutajabaasi loomine väga keeruline, sest neil puuduvad sageli vajalikud ressursid ja teadmised, et platvormile osalejaid ligi meelitada. (Schmidt *et al.*, 2021) Seetõttu tasub asutajatel enne platvormi arendusega alustamist end kurssi viia kuidas platvormi ärimudel toimib. Seoses tehnoloogia kiire arenguga tuleb ka muutustega pidevalt kursis olla.

Iga platvormi suurim väljakutse seisneb selles, et kuidas saada platvormi kasutama ühte osapoolt sel ajal kui platvormil ei ole veel kasutajaid vastaspoolelt. Tavaliselt tuleb kõigepealt väärtus luua soovijatest kasutajagrupile (*demand side*), mis meelitaks platvormile ka pakkujaid (*supply side*). (Clasen *et al.*, 2017, Parker *et al.*, 2016; Sacco *et al.*, n.d.). Varem mainitud muna-kana probleemi lahendatakse sageli erihinnastamise teel, kus esimestele liitujatele võimaldatakse platvormi kasutamist tausta (Evans, 2003).

Kui esimesed kasutajad on platvormil, ei teeni see veel kulutuste katmiseks piisavalt raha. Nagu eelpool mainitud, peab platvorm kasumlikuks jõudmiseks jõudma esmalt oma kasutajate hulgaga kriitilise massini. Kriitilise massi saavutamisel tuleb silmas pidada, et võrgustiku liikmed hoolivad ainult enda jaoks asjakohasest võrgustikust, mitte aga kogu võrgustikust, mis koosneb kõikidest liikmetest ja nende omavahelistest ühendustest (Boudreau *et al.*, 2008). Platvormi väärtus on otseses seoses sellega, kui palju osalisi platvormi ökosüsteemiga liitub (Blaschke *et al.*, 2018). Seega on platvormi väärtus enne kriitilise massi saavutamist väike, kuna eksisteerib suur oht läbi kukkuda, mis võib kahtluse alla seada ka investorite huvi platvormi arengusse investeerida ning hoiab ka kasutajaid platvormiga liitumisest eemal.

### **1.4.3. Olulisemad tegurid kasutajate hoidmiseks**

Kasutajate hoidmise puhul kehtivad üldjuhul samad tegurid, mis ka kasutajate kaasamise puhul. Peamine neist on tugeva väärtuspakkumise säilitamine. Samas on võrgustiku puhul oht, et selle liikmete hulk võib hakata kahanema. Seda käsitleti võrgustiku efekti peatükis, kus võrgustikus on oluline tuvastada negatiivsed efektid. Et kasutajaid platvormil hoida, tuleb negatiivsete efektide ennetamiseks platvormile seada sisenemisbarjäärid. Barjääride seadmine on oluline platvormi tarbijatest ja pakkujatest kasutajate hulgas tasakaalu säilitamiseks (Parker *et al.*, 2016).

Barjäärid võimaldavad pakkujate ja tarbijate osakaalu proportsionis hoida, mis säilitab platvormi selle kasutajate jaoks atraktiivsena. Näiteks võib paljude pakkujate puhul tekkida olukord, kus pakutavate toodete ja teenuste valik läheb nii laiaks, et tarbijad peavad liiga suure hulga pakutava seas juba rohkem vaeva nägema, et enda jaoks soovitud toode või teenus üles leida ning lahkuvad lõpuks platvormilt. Olukorras, kus platvormil on soovijaid pakkujatest märkimisväärselt rohkem, ei täida platvorm enam soovijate ootusi. (*Ibid.*)

Tasakaalu hindamiseks kasutatakse erinevaid mõõdikuid. Ühed olulisemad mõõdikud hindavad kasutajate kaasamisele ja kasutajate hoidmisele tehtavat kulu (*Customer Acquisition Cost*) ning kasutaja väärtust (*Customer Lifetime Value*). Mõõdikute põhimõte seisneb selles, et fookus tuleb hoida suuremat väärtust tekitavatel kasutajatel. (Reinartz *et al.*, 2003)

Kui platvorm kulutab ressursse väiksema väärtusega kasutajate kaasamiseks ja hoidmiseks, tekib oht, kus platvorm ei paku enam piisavat väärtust kasutajabaasi jaoks ning suurte kulude tõttu ei õnnestu kahjumlikust perioodist väljuda, mistõttu platvorm lõpuks hääbub. Kasutajate lisandumise käigus peab platvormil aga säilima võimekus tõrgeteta kasvada, mis ka olemasolevaid kasutajaid platvormil hoiab. Samal ajal peab platvorm üha suureneva ja kiirelt kasvava kasutajate hulga ja andmemahuga toime tulema (Parker *et al.*, 2016).

Nagu eelnevalt välja toodud, saavad platvormid kasutada platvormil toimuvaid näitajaid sisendina, et analüüsida ja mõõta võrgustikus toimuvaid interaktsioone ja kasutajate taset, mille eesmärgiks on võimendada võrgustikus positiivseid efekte. Tulemuste hindamisel on oluline kasutatada ka KPI (*Key Performance Indicator*) ehk võtmeindikaatoreid, samas kus sobivaimate mõõdikute määramine võib olla keerukas ülesanne (Okwir *et al.*, 2018).

## **2. UURINGU MEETOD JA VALIM**

Selles peatükis kirjeldatakse uuringumetoodikat, sihtrühma valikut ning uuringu analüüsi metoodikat. Uurimisküsimuste moodustamisel lähtus autor teaduskirjanduse põhjal loodud kontseptuaalsest raamistikust ehk peamistest teguritest, mis on platvormide edu aluseks. Uuringu tulemusi võrreldi autori loodud teoreetilise raamistiku ja Eestis edukalt toimivate platvormide praktikate vahel.

### **2.1. Uuringu metoodika**

Töö autor kasutas uurimiseesmärkide saavutamiseks poolstruktureeritud intervjuusid kvalitatiivse uurimismeetodina. Autor pidas poolstruktureeritud intervjuusid sobivaks uurimismeetodiks, kuna nende abil oli võimalik keskenduda individuaalsete kogemuste, hinnangute, arvamuste ja mõtete uurimisele ning välja selgitada tulemuste kontekst koos tulemustes esinevate erinevuste ja mitmekesisusega. Seda meetodit kasutatakse sageli uute teemade ja küsimuste uurimiseks, mis eeldavad laiemat ja sügavamalt mõistmist (Busetto *et al.*, 2020).

Autor viis intervjuud läbi ajavahemikus 22. veebruar– 8. märts 2023. Kõik intervjuud lindistati, et need seejärel transkribeerida. Intervjuude salvestamiseks sai autor kõikidelt intervjuueeritavatelt nõusoleku. Autor kuulas intervjuud üle ning transkribeeris need käsitsi kirjalikuks tekstiks. Transkribeerimise käigus rakendas autor denaturaliseeritud transkribeerimist, kuna sisulise informatsiooni kõrval ei omanud mõningad intervjuueeritavate väljendid ja emotsioonid olulist tähendust. Denaturaliseeritud transkriptiooni kasutatakse, kui suurem fookus on sisulisel informatsioonil ning rõhk muljetel ja tähendustel (Oliver *et al.*, 2005).

## 2.2. Uuringu sihtgrupp

Uuritavate platvormide valimisel rakendas autor kriteeriume, kus platvorm on loodud Eestis ning platvormi haldaja ettevõtte käive on viimase kahe aasta jooksul kasvanud. Käibe kasv pidi olema seotud piisavalt suureks paisunud kasutajatevõrgustikuga, mis ka jätkuvalt kasvab. Autor pöördus uuringus osalemise ettepanekuga kolmeteistkümne platvormi poole, kellest kõik olid nõus intervjuud andma, kuid ühe platvormi esindajalt ei saanud autor intervjuu läbiviimiseks sobiva aja osas vastust. Platvormid, kellega intervjuu läbi viidi, on välja toodud allolevas tabelis (Tabel 6).

Tabel 6. Intervjuus osalenud platvormid ja esindajad

| Jrk. nr. | Platvorm       | Mida platvormil pakutakse ja soovitakse | Intervjueeritava roll                             |
|----------|----------------|---|---|
| 1        | Autolevi       | sõidukite rent                          | asutaja / tegevjuht                               |
| 2        | Yaga           | kasutatud rõivad ning esemed            | asutaja / tegevjuht                               |
| 3        | Bolt           | sõidujagamine (lisaks muule)            | asutaja / tegevjuht                               |
| 4        | HUGOlegal      | õigusala nõustamine                     | asutaja / tegevjuht                               |
| 5        | Fienta         | sündmuste piletid                       | asutaja / tegevjuht                               |
| 6        | Timber         | metsakinnistud, raieõigus               | asutaja / tegevjuht<br>kaasasutaja / turundusjuht |
| 7        | Rendin         | kinnisvara rent                         | asutaja / tegevjuht                               |
| 8        | GoWorkaBit     | tööampsud ehk lühitööd                  | kaasasutaja / tootejuht                           |
| 9        | Raamatuvahetus | raamatud                                | asutaja / tegevjuht                               |
| 10       | Stebby         | terviseteenused                         | finantsjuht / tegevjuht                           |
| 11       | Snabb          | parkimisala                             | asutaja / tegevjuht                               |
| 12       | Fractory       | metallitööd                             | kaasasutaja / tehnoloogiajuht                     |

Platvormide leidmiseks kasutas autor erinevaid otsinguvõimalusi: veebiotsingut, enda tutvusringkonda platvormide nimetamiseks, Prototron fundwise.me lehte, Tehnopol Startup Inkubaatori andmebaasi, Startup Estonia ja Estban ingelinvestorite andmebaase, kirjalik päring Tehnopoly Innovatsiooniliidrite klubile, postitus enam kui neljatest tuhande kasutajaga Facebook grupi „Interneti turundus ja e-kaubandus“ liikmetele ja üle neljasaja liikmega autori elurajooni Facebook grupi liikmetele üleskutsega neile teadaolevate ja tegutsevate platvormide nimetamiseks.

Autor edastas intervjueeritavate palvel intervjuu küsimused ette. See sai tehtud seetõttu, et nii said intervjueeritavad küsimustega tutvuda ja kindluse, et intervjuu käigus ei küsi autor midagi

ootamatut, millele vastata ei osata või ei soovita. Lisaks võimaldas küsimuste ette saatmine vastamiseks paremini ette valmistuda ning saada üksikasjalikumad ja põhjalikumad vastused. Intervjuud viidi suures osas läbi Teams videosilla vahendusel. Intervjuude keskmine kestvus oli tund aega.

Esindajateks olid platvormide asutajad või tegevjuhid, kes andsid tegevuse algusaja kohta tõetruu ülevaate, ilma olukorda ilustamata ning tehtud vigu kirjeldades. Seetõttu muudeti intervjuude täismahus transkriptsioonid intervjuueeritavate palvel kättesaadavaks ainult töö juhendajale, retsensendile ning magistritöö kaitsmiskomisjonile (Lisa 2).

Kõik intervjuueeritavad olid huvitatud uuringu kokkuvõttest, et saada sisendit ka enda platvormi kasutajabaasi kasvatamiseks. Kui esimesed vastajad väljendasid uuringu kokkuvõtte saamise soovi ise, siis järgnevatele intervjuueeritavatele lubas autor kokkuvõtte juba ise saata.

### **2.3. Kogutud andmete analüüsimeetod ja uuringu usaldusväärsus**

Autor toetus uuringu läbiviimisel varasemalt kirjanduses käsitletud teoreetilistele pidepunktidele, mistõttu rakendas uuringu tulemuste analüüsil suunatud sisuanalüüsi (Hsieh ja Shannon, 2005). Autor koostas intervjuu küsimused teoreetiliselt raamistikus käsitletud ja selles sisalduvate olulisemate tegurite alusel (Lisa 1).

Küsimused põhinesid kolmel teemal: kuidas asutajad platvormi ärimudeliga alustasid, kuidas nad kaasasid esimesed kasutajad ning mida nad teevad kasutajate hoidmiseks. Küsimustele saadud vastused transkribeeriti ja kodeeriti. Kodeerimine toimus küsimuste põhjal ja mitmes voorus, mille käigus omistati vastuste sisulisele mõttele lühike tunnus ehk kood. Autor kodeeris intervjuu sisu eesmärgiga leida uuringu tulemustest olulisi mustreid. Kodeerimine on kvalitatiivsete uuringute puhul lühifraaside või sümbolite kasutamise teel üks efektiivsemaid analüüsimeetodeid (Saldaña, 2013).

Töö autoril oli keeruline leida platvorme, mis on piisavalt uued, et platvormi asutajad suudaksid kirjeldada oma platvormile kasutajate kaasamise lugu ning kes oleksid samal ajal ka piisavalt kaua tegutsenud, et uurimissubjektiks sobida. Sellest tulenevalt viidi uuring läbi väikese arvuga platvormi esindajatega, mis tõi uuringu tulemustes esile üldteada praktikad, mida platvormide

puhul kasutatakse. Mõned kasulikuks osutunud võtted, mida intervjueritavad on oma platvormidele kasutajate leidmiseks rakendanud, ei pruugi sobida kõikide platvormide puhul. Uuringu tulemustes on kokku võetud kogemused platvormidelt, kelle tegevusvaldkonnad on väga erinevad ning seetõttu keskendus autor tulemuste kirjeldamisel eduteguritele, mis on sobilikud igat liiki platvormidele, sõltumata nende tegevusvaldkonnast.

### **3. UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU**

Selles peatükis tehakse kokkuvõtte intervjueeritud platvormide kogemustest ja parimatest praktikatest kasutajatevõrgustiku kasvatamisel. Autor koondab kokku intervjuu käigus kogutud tulemused. Vastavalt platvormi esindajatega tehtud kokkuleppele üldistab autor tulemused, konkreetseid platvorme eraldi välja toomata. Vastavalt uurimustöös püstitatud eesmärgile jaotati uuringu tulemused kolme kategooriasse. Kõigepealt tuuakse välja platvormile eelnenud eeltöö osa, kus kirjeldatakse, mille baasilt platvormid tekkisid, kuidas loodi väärtuspakkumine nii tarbija kui pakkuja poolele ning millele veel tähelepanu pöörditi. Seejärel tehakse kokkuvõtte peamistest väljakutsetest, mis platvormi ärimudeliga alustamisel tekkisid ning kirjeldatakse platvormi omanike tegevusi, mis toetasid esimeste kasutajate ning kriitilise massi kasutajate kaasamist. Kokkuvõtte viimases osas võtab autor kokku praktikad, mis aitavad platvormidel oma kasutajabaasi hoida.

#### **3.1. Platvormide eeltöö**

Platvormi eeltöö all võtab autor kokku uuringu tulemuste analüüsi käigus ilmnunud olulisematest tähelepanekutest, mis puudutas perioodi kui uuringus osalenud platvormid tegevust alles alustasid ning suurimatest väljakutsetest, mida platvormi omanikud pidid enne kasutajate kaasamist ületama. Uuringus osalenud ettevõtetest alustasid osad platvormid täielikult uue ettevõtena ning mõned kujunesid välja juba varasemalt eksisteerinud lineaarse ärimudeli baasilt, kus enne platvormi ärimudeliga alustamist pakuti tooteid või teenuseid juba olemasolevale kasutajagrupile. Idee mugavam, kiiremat ja soodsamat lahendust pakkuvast platvormist tekkis üldjuhul asutajatel endil. Platvormi sünnilugu ei olnud alati seotud asutajate enda vajadustest, vaid sisend saadi ka olemasolevate klientide poolt. Kõikide uuritud platvormide puhul eksisteeris varasemalt mingit laadi alternatiivne konkureeriv lahendus, mida sooviti platvormi loomise teel tõhusamaks muuta. Varasemalt eksisteerinud alternatiivide puhul tulid esile järgmised märksõnad: ebapiisav valik, suur ajakulu, ebausaldusväärne, kättesaamatu, alternatiivsete võimaluste puudumine, kulukas, manuaalne või automaatselt juhitamatu.



Konkureeriva alternatiivi puhul tuli millegi järgi kauem oodata, toote või teenuse saamiseks täiendavaid lisategavusi teha, monopoolse lahenduse hinnatõusu tõttu järjest rohkem maksta või tasuda teenuse tarbimisel hinnas sisalduvaid ebaolulisi komponente, kus teenuse hinna sisse oli arvestatud teenuse pakkuja enda kulud:

*„... me peame sama ajaruumi sees olema kiiremad ja efektiivsemad. Klassikalises büroos, kus teenust osutatakse ja kus aeg kulub, siis seal on palju õhku, mis läheb kliendi arvele. Aga see väärtus on seal väga väike, mida saab tehnoloogia abil palju paremaks teha.“ (INT. 4)*

Lisaks eelnevale võis varasema alternatiivi puhul kaasneda ka pakkujate ja tarbijate vahel ebameeldivaid või koguni ekstreemseid kogemusi:

*„Saime ainuüksi oma seltskonna peale üle kolmekümne üürijuhtumi kätte. Et juba väikeses seltskonnas oli kogemustepagas olemas ja ainult vaevu ühe käe sõrmedel sai üles lugeda positiivseid kogemusi, kus kõik sujus üsna hästi. Ekstreemseid juhtusid esines peaaegu kõigil, kus on täiesti ulmelised üürileandjad või maaklerid.“ (INT. 7)*

Asutajatel tekkis platvormi loomise idee isiklikust frustratsioonist, kus selle loojad soovisid millegi tarbijana või pakkujana midagi kiiremini, mugavamini, soodsamalt või parema kvaliteediga lahendada. Kuid ideed tekkisid ka kellegi teise frustratsiooni baasilt, kus nähti head võimalust teatud sihtrühmale uut laadi ja tõhusam lahendus luua. Viimasel juhul oli turul selge nõudlus olemas, millele tuli lahendus luua. Enda valukoha lahendamise puhul eeldati, et sarnane probleem on olemas ka laiemalt.

Juba varasema kliendibaasiga ettevõtted, kes enne platvormi ärimudelile üleminekut osutasid teenuseid lineaarse ärimudeli alusel, olid uuringu läbiviimise hetkeks oma kasutajabaasi märkimisväärselt suureks kasvatanud. Neil oli alguses väärtuspakkumine vaid ühele poolele, alustades lahenduse arendamist, mis võimaldas ühel sihtrühmal midagi efektiivsemalt teha või hallata. Alles hiljem, kui neil oli ühest sihtrühmast piisavalt kasutajaid, arendasid nad välja funktsionaalsused ja väärtuspakkumise ka teise sihtrühma jaoks.

Ühe poolega alustamine võib olla strateegiline otsus, kus platvorm keskendubki kõigepealt ühele kasutajagrupile lahenduse välja töötamisega, planeerides hiljem platvormil välja arendada funktsionaalsused ka teisest sihtrühmast kasutajagrupi jaoks (idandamise strateegia). Uuringust selgus ka, et platvormi põhifookus sihtgrupi osas võib aja möödudes muutuda. Näiteks kui algselt loodi väärtuspakkumine tarbija poolele ning platvormile otsiti kõigepealt tarbijatest kasutajaid, siis hiljem läks kogu energia pakkujatest kasutajate kaasamiseks.

Enne platvormi ärimudeliga alustamist tehti väga põhjalik turu uuring. Selleks analüüsiti turul toimuvat: millised välised tegurid soodustavad või raskendavad platvormi tegevust, kui suur on potentsiaalsete kasutajate hulk ja kui palju selles valdkonnas poolte vahel raha liigub. Analüüsiti konkurente, selgitati välja, millised on kasutajate harjumused ja vajadused. Sihtrühmadega kohtuti isiklikult, eemärgiga kasutajate vajadusi täpsemini kaardistada.

Väärib märkimist, et klientidega suhtlemisel rakendati kindlat meetodit, kus intervjuudel on rõhk õigete küsimuste esitamisel ning kuulamisel. Selleks oli Rendin platvormi esindaja eelnevalt läbi lugenud Rob Fitzpatrick raamatu „The Mom Test“. Raamat toob välja meetodid, kuidas esitada küsimusi, et saada oma arendatava lahenduse jaoks väärtuslikku tagasisidet. Eesmärgiks on vältida vastuseid, kus kliendid räägivad seda, mida nad idee faasis olevast või arendatavast lahendusest arvavad ning milliseid vastuseid soovib platvormi arendaja vastajate arvates kuulda. Asutaja võttis suurel hulgal inimestega ühendust ning viis läbi mitmeid süstematiseeritud intervjuusid. Lisaks toodi soovitusliku raamatuna välja ka „The Lean Startup“, autoriks Eric Ries. Intervjueeritavad tõid välja, et nimetatud raamatud on andnud neile kasulikke teadmisi platvormi kujundamiseks vastavalt turu vajadusele.

Kuna platvormi spetsiifika osas on viimaste aastate jooksul olnud infot küllaltki vähe, otsiti teadmisi kõikvõimalikest kanalitest. Lisaks raamatutele toodi kasulike teadmiste allikatena esile „Y Combinator“ videod Youtubes, Eesti erinevad Startup kiirendid Startup Wise Guys, Garage48 ja Ajujaht. Kiirendid aitasid läbi mõelda olulised punktid ning viis kokku mentorite ja investoritega.

Konsultantide puhul soovitati jälgida, et tegemist oleks ikka inimesega, kes omab piisavalt häid teadmisi, kuna teele võib sattuda ka spetsialiste, kelle nõuannetest kasu ei ole. Lisaks kasutati enamasti Googlet, uuriti teisi analoogseid platvorme, kohtuti mentoritega, kes aitasid juhtimise üldiste küsimustega, kuid kellega suheldes ei pruukinud saada head infot platvormi ärimudeli osas.

Üks platvorm tõi välja, et tema jaoks piisas mõistmisest, et tegemist on *Marketplace*-tüüpi keskkonnaga, mitte aga platvormiga, mis oma toimimise põhimõtelt eeldab teistusuguseid teadmisi ja lähenemist kui näiteks tavalise automüügi puhul. Asutajal tekkis intervjuu käigus küsimus, et mis on platvormi puhul teistmoodi, mille poolest see erineb muust tegevusest? Lisaks oli ka esindaja, kes ei olnud enda loodud keskkonda veel platvormina defineerinud. Nad arendasid keskkonda, mis pakkus lahendusi korraga erinevat tüüpi kasutajatele. Autori hinnangul on see mõistetav, kuna olenemata ärimudelist tuleb suures plaanis kõikidel ettevõtetel oma teenuseid kliendile pakkuda nii, nagu ka lineaarse ärimudeli puhul. Kuid nagu akadeemilises kirjanduses välja on toodud, eeldab platvorm lineaarse ärimudeliga võrreldes teisugust juhtimist ja tähelepanu, mida intervjuueeritud esindajad ka teevad.

Ettevalmistustegevuste seas on olulisel kohal ka juriidika. Platvormid viisid end erinevate regulatsioonidega kurssi ning vajadusel kooskõlastati õigusalsed teemad spetsialistidega. Juriidilise osa paika saamise toodi esile ühe suurima väljakutsena:

*„Kõige suurem väljakutse: 1) kuidas saada esimesed müüjad platvormile 2) tootearendus - minimaalselt milliseid toote funktsioone on vaja, et toode võimalikult ruttu turule lasta, et hakata koguma kasutajatelt esimesel võimalusel tagasisidet 3) õiguslikud küsimused, kas on regulatsioone, mida peame jälgima“ (INT. 2)*

Kõik platvormid jälgivad, kuidas toimivad alternatiivsed lahendused ja konkureerivad platvormid. Nagu töö teoreetilises osas välja toodud, ohustavad uusi platvorme kõige rohkem olemasolevad platvormid kui ka uued, juba olemasoleva kliendibaasiga platvormid, kes plaanivad samasuguse lahendusega turule siseneda. Platvormide puhul käib võidu jooks ajaga, kuna edu saavutab see, kes jõuab varem kriitilise massi kasutajaid kaasata. Kriitilise massi kasutajate olemasolul hakkab platvormi kasutajabaas kiiremini kasvama. Asutajad analüüsisid, mille poolest nende platvorm konkureerivatest lahendustest eristub. Järgnevalt on toodud konkurentidest eristuvuse märksõnad: parem hind, kiirem, mugavam, keskkonnasõbralik, moodsam, sotsiaalmeediaga hästi seotud lahendus, uudne viis (ost-müük asemel vahetus), konkureerival lahendusel puudus pakkuja poole jaoks vajalik tehnoloogiline funktsioon.

Platvormid rakendasid turule tulekul erinevaid strateegiaid. Lisaks erinevatele turule sisenemise viiside esines erinevus strateegiatega puhul ka valikus, kas lahendus antakse kasutamiseks esialgu väiksemale kasutajarühmale või alustatakse lahenduse pakkumisega koheselt, suunates selle

laiemale kasutajaskonnale. Nagu eelpool mainitud, võimaldab väiksem kasutajarühm platvormidel esimeses järgus hinnata, kas platvorm toimib, kas platvormi väärtuspakkumine on ka järgnevatele kasutajatele tugev ning mida on vaja platvormil enne laiema kasutajaskonna kaasamist muuta või täiendada.

Turule sisenemiseks rakendati enim üksikpoole (*Single-side*) strateegiat ja idandamise (*Seeding*) strateegiat. Üksikpoole puhul alustati funktsionaalsuse välja arendamisega kõigepealt ühele kasutajagrupile, kus platvormi katsetati kõigepealt väiksema ringi kasutajate seas ning peale lisaarenduste tegemist muudeti platvorm laiemalt kättesaadavaks. Mõned uuringus osalenud platvormid töötasid lahenduse välja ning alustasid kasutajate kaasamist kohe laiemas ringis. Selgus ka, et lansseerimisel oli mitmel platvormil sihipärane strateegia puudu, mistõttu valitses alguses palju kaost. Rõhutati, et isegi kui olnuks kavandatud plaan, poleks see suure tõenäosusega plaani järgi läinud.

Uuringus osalenud platvormide esindajate hinnangul on nii tegevuse algusetapis kui ka edaspidi väga oluline jälgida erinevaid platvormidele omaseid moodsikuid. Mõned vastajad tõid välja, et nad ise moodsikuid platvormi algusfaasis ei kasutanud, kuna ei teadnud millised moodsikud asjakohased kasutada oleks. Tabelis 7 on välja toodud peamised moodsikud, mida platvormid esile tõid.

*„... sa pead ikkagi päriselt kuulama mida sinu kliendid oma vajaduste kohta räägivad, mitte seda mida nad su kohta kiidavad. Ja kõik need nüansid kokku, moodsikutest ja et meil on vaja liquidity't mõõta, et see on hästi marketplace'i omane moodsik. Et selliseid asju tuleb jälgida. Et need on kõik erinevad puzzletükid ja me kunagi ei mõelnud sellest niimoodi, et nii... meil on nüüd Marketplace'i ärimudel ja siis seal on veel erinevad mudelid, et mis nüüd just selle ärimudeli puhul peaks tegema. Pigem olid erinevad nüansid, kus me midagi saime ja sellega tegelema hakkasime.“ (INT. 8)*

Kuna peale ettevalmistuste perioodi on mõõdikute jälgimine olulisel kohal kogu platvormi eluaea jooksul, tõi autor mõõdikud antud töös olulise tegurina välja ettevalmistusfaasis, sest ka platvormide endi hinnangul tulnuks neid hakata juba varakult jälgima.

Tabel 7. Platvormide poolt kasutatavad mõõdikud.

| Mõõdik                                  | Mida mõõdikuga jälgitakse   |
|---|---|
| CAC ( <i>Customer Aquisition Cost</i> ) | jälgitakse kasutaja kaasamiseks tehtavaid kulutusi arendus- ja turundusskulude suhtes   |
| „Pudelikaela“ mõõdik                    | jälgitakse kasutajate kasutamise aktiivsust ning mille puhul selgitatakse välja põhjused, mis hoiavad kasutusaktiivsuse teatud etappides madalal          |
| Interaktsiooni kiirus                   | jälgitakse poolte vahel tehtavate tehingute tegemise ja päringutele vastamise kiirust   |
| Liquidity mõõdik                        | jälgitakse poolte vahel tehtavate interaktsioonide sagedust, kõrvutades seda maksimaalse võimaliku interaktsioonide hulgaga                               |
| Kasutajate arv                          | jälgitakse pakkujate ja tarbijate poolel olevaid aktiivseid kasutajaid  |
| Lahkumismäär ( <i>Churn rate</i> )      | jälgitakse platvormilt lahkuvate liikmete hulka, et hinnata kui palju kliente nad teatud ajaperioodi jooksul kaotavad ning mõista, miks kliendid lahkuvad |

Allikas: autori koostatud platvormi esindajate intervjuude põhjal

Autor rõhutab, et tegemist ei ole täieliku nimekirjaga kõikidest olulistest mõõdikutest, mida erinevad platvormid jälgivad ja hindavad, vaid kokkuvõttega, mida intervjueeritavad platvormid enda praktikast eraldi välja tõid.

Platvormidel oli ettevalmistusfaasis selge eesmärk olla skaleeritav, et väärtuspakkumine sobiks ka välisturgudele laienemiseks. Hinnati erinevaid välisturge, kuhu mitu platvormi oma tegevuse algusajal ka siseneda püüdis. Eestit peeti platvormi ärimudeliga alustamiseks heaks alguspunktiks,

kui ambitsioon oli globaalselt laieneda. Platvormid, kellel oli välisturugudele laienemise plaan ja potentsiaal olemas, said ka investoritelt tuge.

### **3.2. Kasutajate kaasamise võtmetegevused**

Kasutajate kaasamise peatükis analüüsib autor uuringu käigus ilmnunud tegureid, mis toetasid kasutajate kaasamist. Siia alla kuuluvad olulisemad tegevused, mis toetavad esimeste ja järgnevate kasutajate ühinemist platvormi kasutajatevõrgustikuga.

Peamisteks väärtuspakkumisteks, mis tõi kasutajaid uuringus osalenud platvormidele, olid: kiirus, kokkuhoid, turvalisus, suurem valikuvõimalus ning garantii. Platvormid võimaldavad varem platvormiväliset tehtud tegevusi mugavamalt ja kiiremini teostada. See hõlmab näiteks esemete või teenuste eest lihtsamat ja kiiremat maksmise võimalust. Raha kokkuhoiu kõrval tekitasid nad ka võimaluse rohkem teenida.

Turvalisuse puhul tagati see, et platvormil pakutav on platvormi omaniku poolt teatud viisil kontrollitud ning tarbija poolele on toote või teenuse hea kvaliteet tagatud. Turvalisuse alla läheb ka platvormil tegutsevate poolte isikustamine, kus tarbija poolel on võimalik näiteks pakkuja kohta antud hinnanguid vaadata või kus pakkuja saab veenduda tarbija usaldusväärsuses. Garantii väljendus hinna või tasu garanteerimises ning millegi kindlustusega katmises.

Autor tuvastas platvormide asutajatega intervjuerimisel mitmeid väljakutseid uue platvormi loomisel. Üks peamistest väljakutsetest on inimeste seisukohad uue platvormi suhtes. See puudutab nii lähiringkonna inimesi, partnereid, keda soovitakse projekti kaasata, ametiasutusi, investoreid ning potentsiaalseid platvormi kasutajaid.

*„... mul oli üks sõber, kes oli minust viis aastat kauem metsanduses olnud. Temaga ma konsulteerisin ja iga kord sain temalt selle väite, et see ei toimi, ära tee. Tõi erinevaid põhjuseid. Tema arvamus mind ei huvitanudki, ma sain turu erinevate tegelaste toimimisloogikast vastuseid, mis siis, et ta ütles kogu asja peale “no go”.“ (INT. 6)*

Kuna *Marketplace*-tüüpi platvorme luuakse palju, millest paljud pöruvad, siis väldivad ka mõned ametiasutused platvormidele toetusi jagamast. Raamatuvahetuse tegevjuhil õnnestus aga ühele ametiasutusele selgeks teha, et jagamismajanduse kontekstis ei saa kõiki platvorme üheselt kauplemisplatvormidena võtta:

*„... Välistuste seas olid ka kauplemisplatvormid. Et kui teha Marketplace, siis ei saa toetust. Ametnikud rääkisid, et “nii tore ja vahva idee, aga kahjuks ei lähe paragraafiga kokku, head aega”.*“ (INT. 9)

Asjatundlikel ja usaldusväärsetel inimestel on platvormi edus väga oluline roll, kuid neil peab olema sellesse usku, mis on ka pühendumuse aluseks. Skeptikat jagub ka investorite seas, kelle poole paljud platvormid pöörduvad ja kelle seisukohad määravad sageli platvormi saatuse. Investorid teevad platvormidesse investeerimisel kindlaid valikuid ning üldiselt ei toeta nad selliseid platvorme, mis vahendavad väiksema väärtusega esemeid või teenuseid. Tahetakse näha võimalikult kiirelt skaleeritavat platvormi, mis on valmis kohe välisturgudele sisenema.

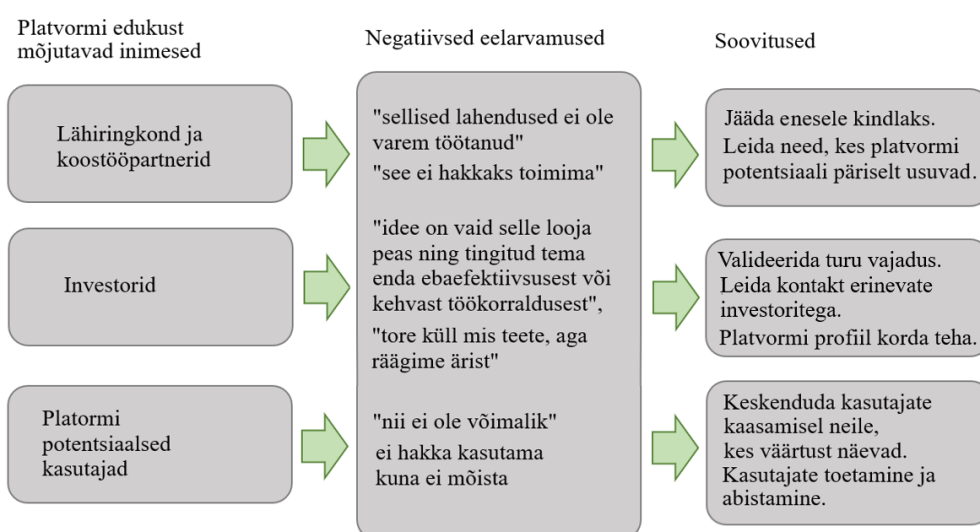
Investoritega suhtlemisel hoiduti ütlemast, et nende poolt loodaval lahendusel konkurents puudub. See on tugev signaal investoritele, et platvormi asutaja eeltöö on tegemata, kuna igal uuel platvormil eksisteerib alati konkureeriv alternatiiv. Raha investeeriti kiiremini platvormidesse, mille puhul oli idee valideeritud ning mis olid oma valmidusastmelt sellised, kus hakati kasutajavõrgustikku kasvatama. Seega tahavad investorid näha, kui palju on platvormi esindajad eeltööd teinud ning milline vundament on endale juba valmis ehitatud:

*„Me läksime investorite jutule, et meil on kõik olemas, me kohe lansseerime ja meil ei ole raha vaja, et ideed testida ja toodet luua. See, et me andsime teada, et meil on vaja raha laienemiseks, siis see kõnetas väga hästi“* (INT. 11)

Kõige keerulisem oli platvormidel kasutajate eelarvamustega vastamisi seista, kuna nad on oma harjumustes väga tugevalt kinni. Intervjuudes toodi välja, et kasutajatel oli raskuski aktsepeerimisega, et midagi tuleb hakata teistmoodi tegema, mõnikord keelduti isegi nõustumast, et midagi on üldse võimalik teisiti teha kui seni on tehtud.

„... et see “kuidas” vormis on kõik teistmoodi – et kuidas ma olen harjunud tegema ja kuidas nüüd GoWorkaBitis nüüd peaks tegema. Seal oli liiga palju asju, mis oli teistmoodi ja mis tegi selle mõttelaadi muutmise jube raskeks. Aga meil olid rasked ajad ka alguses ja mõtlesime, et võib-olla ei jaksagi sellega tegeleda. Aga õnneks kuidagi ikka jaksasime.“ (INT. 8)

Sageli seisnes põhjus, miks kasutajad platvormi omaks ei võta selles, et kasutajad ei saa platvormi toimimisest aru. Järgneval joonisel on välja toodud skeptikute seisukohad ning platvormi esindajate kasutajate kogemusele tuginevad soovitusel, mis aitavad vastuargumentidest üle saada.



Joonis 6. Skeptikud ja vastuargumendid. Allikas: autori loodud

Ühe huvitava asjaoluna selgus, et investorite investeerimise otsus võib baseeruda teatud investorite heakskiidul. Mõne üksiku investori hinnangust ja usust platvormi potentsiaali käivitab ahela, kus platvormi arendusse otsustavad raha investeerida ka teised investorid. Uuringust selgus, et investorite poolelt on väga suur surve ekspordile. Platvormid, kes proovisid välisriikidele minna, kaotasid investoritelt saadud raha väga kiirelt. Erinevatesse välisriikidesse siseneti liiga optimistliku eelarvega. Pika kogemusega intervjuueeritav tõi välja, et enne välisriikidele kiirustamist tuleks platvorm kohalikul turul korralikult toimima panna:

"kui sa koduturul ei suuda oma teenusega esimesi tulemusi ja riske ära maandada, siis on väga ebatõenäoline, et sa suudad kuskil mujal seda teha". (INT. 11)



Uuringu käigus selgus, et platvormide asutajad olid dilemma ees, kas keskenduda kohalikule turule ja saada kõigepealt kasumlikuks siin või alustada võimalikult varakult ka välisturule sisenemisega. Investeeringute eesmärk oli eeskätt selleks, et kohe ja kiirelt ka Eestist välja laieneda. Samas vajati raha, et ka Eestis kasutajatevõrgustikku kasvatada ja kasumlikuks muutuda. Enamjaolt otsustati välisturgudele minna, mille käigus kulutati investeeritud raha väga kiiresti ära.

Nagu töö teoreetilises osas välja toodud, sõltub platvormi edu kasutajatele määratud hinnastamismudelilt. Tasu peab olema kasutajatele vastuvõetav, mis õigustab platvormi kasutamisest saadavat väärtust. Uuringus osalenud platvormid kasutasid peamiselt tellimusmudelit ning kasu jagamise mudelit.

Üks tellimusmudeli alusel tasu arvestav platvorm oli intervjuu hetkel tasu arvestamist just ümber kujundamas, minnes tellimusmudelilt üle kasu jagamise mudelile. Põhjuseks toodi, et nendel aitab selline hinnastamine hoida kasutajatebaasi paremini tasakaalus. Tellimusmudeli põhjal oli platvorm liiga kulukas neile, kes seda harvem külastavad.

Suurem osa platvorme eelistavad kasu jagamise mudelit, kuna see soodustab kasutajate kiiremat kaasamist. Sel juhul makstakse tasu vaid siis kui kasutajad omavahel interaktsioone teevad. Platvormi enda kasutamise eest sellisel juhul tasu ei arvestata ning see on kasutajatele paremini vastuvõetav. Muudatuse teinud platvormi omanik jõudis analüüsi tulemusel otsusele, kus ta saab kasutajapooli õiglasemalt hinnastada, vastavalt teostatud tehingute hulgale ja väärtusele. Tõuke hinnastamise muudatuseks andis see, et platvorm oli kasu jagamise mudelit välisriigi turul rakendanud ning see osutus mõistlikumaks nii platvormi omanikule kui ka kasutajatele. Hinnastamismudeli muudatus põhjustas Eesti lahenduse kasutajates nii negatiivseid kui ka positiivseid seisukohti, mis on aga iga muudatuse puhul mõistetav.

Intervjuude käigus toodi ka välja, et platvormi edu sõltub ka kasutajapoolte vahel tehtavate interaktsioonide sagedusest. Platvormid, kelle tegevusvaldkonnas teostavad kasutajad omavahel interaktsioone harvem, tegid suurt tööd valdkonnaalase sisu loomise ja kommuniqueerimisega, et olla kasutajatel meeles.

*„Üks oluline kriteerium on ka kasutuse sagedus, et kui palju keskmine klient seda platvormi kasutab või aastas kasutab. Meil keskmine klient kasutab umbes korra nädalas, mis tähendab, et see teema on tal meeles. Aga kui on näiteks torumehe otsimise platvorm, et siis sa tegelikult kasutad näiteks kahe, kolme aasta tagant seda teenust ja sellise platvormi töös hoidmine või klientide saamise loogika on hoopis teistsugune ja tööle saamise loogika samamoodi, ehk et teenuse pakkujate ja klientide leidmine.“ (INT. 3)*

Vastavalt platvormil tegutsevate poolte motivatsioonist platvormi kasutada on platvormid määranud maksja pooled erinevalt. Tasu arvestamise süsteemi väljatöötamisel lähtusid platvormid sellest, et see oleks õiglane korraga erinevate kasutajapoolte jaoks. Tasu suuruse osas tehti olulisemate kasutajatega eraldi kokkuleppeid, mis on alustavate platvormide puhul tavapärane. Nagu eelnevalt välja toodud, peavadki platvormid sageli tegema olulisemate kasutajatega erikokkuleppeid, kuna nende olemasolu soodustab järgmiste kasutajate lisandumist kasutajatevõrgustikku.

Kasutajate hinnastamisel tuleb arvestada, et kasutajatelt saadav tulu peab võimalikult kiiresti ära katma kõrged tööjõukulud, turunduskulud ning arenduskulud, kus tuleb tihti ootamatusi ette.

Kuna platvormi tasuta kasutamiseks andmine ei ole jätkusuutlik, katsetati erinevaid viise kasutajatebaasi kiireks kasvatamiseks. Kiirema kasvu ja edu saavutamiseks, rakendasid platvormid *Growth Hacking* turundusstrateegiat. Kasutajate tähelepanu tõmbamiseks tuli olla loominguline ning selleks testiti erinevaid meetodeid. Näiteks leiti kasutajaid töökuulutuste kaudu või simuleeriti platvormi automaatseid tegevusi manuaalselt. Lisaks pakuti uutele liitujatele erisoodustusi, kirjutati kodulehele väärtusliku sisuga artikleid, korraldati seminare, otsiti võimalusi raadio- ja televisioonisaadetes osalemiseks. Testiti kõikvõimaikke väikeste kulutustega variante, millega potentsiaalsete kasutajate tähelepanu äratada. Peamisteks kanaliteks olid tasukliki-eest reklaamid Facebook lehel ja Googles ning sotsiaalmeedia gruppides osalemine. Lisaks on üheks peamiseks turunduskanaliks e-kirjad, kus kasutajaid varustatakse nende jaoks huvipakkuva informatsiooniga.

Erinevate meetodite testimisel hinnati nende efektiivsust. Kui kasutajad liitusid platvormiga, siis mõõdeti kui kaua kulus kasutajatel aega interaktsioonide tegemiseks, mille taha kasutamine jäi ning kas kasutajaid jäid peale esimesi tegevusi platvormi edaspidi kasutama. Selles etapis oli oluline kiirelt välja selgitada põhjused, miks kasutajad platvormi aktiivselt kasutama ei hakanud.

Et platvorm oleks alati samaaegselt atraktiivne nii pakkuja kui ka tarbija poolele, peab see olema tasakaalus. Platvormi omanikud jälgivad võimalikke negatiivseid võrgustikuefekte ning rakedavad meetmeid selliste efektide vähendamiseks. Samal ajal viiakse läbi tegevusi, mis toetavad positiivseid võrgustiku efekte. Platvormid tõid välja, et tasakaaluga tegelemine on pidev protsess, kus erinevatel ajahetkedel on pakkujaid tarbijatest rohkem ning vastupidi. Mitmel edukal platvormil on tasakaal pidevalt ühele kasutajapoolle kaldu ning seetõttu on nad suurema fookuse seadnud väiksema arvuga kasutajatebaasi kasvatamisele.

Kui platvormide kasutajatebaas tasakaalus ei ole, võib see ühel hetkel kasutajatele jaoks muutuda ebaatraktiivseks, kuna platvormi väärtuspakkumine nendeni enam ei jõua. Selle vältimiseks rakendatakse ka dünaamilist hinnastamist. See tähendab, et vastavalt nõudluse hulgale muutub pakutava väärtuse hind, mis ennetab olukorda, kus pakutav väärtus muutub tarbijate jaoks kättesaamatuks. Liskas dünaamilisele hinnastamisele motiveeritakse kasutajaid platvormiga ühinema ka erinevate motivatsiooniprogrammidega.

Üheks olulisemaks teguriks oli platvormidel oma potentsiaalsete kasutajatega ja olemasolevate kasutajatega pidev suhtumine ning nende harjumuste ja vajaduste välja selgitamine. See andis neile vajalikku sisendit erinevate funktsionaalsuste välja töötamisel. Kui platvormi kasutamine kandis väärtuse kasutajani, lihtsustas see ka järgnevate kasutajate lisandumist kuni kriitilise massi saavutamiseni.

Kasutajatega suhtlemisel, konkureerivate platvormide uurimisel ning enda platvormil toimuvate interaktsioonide jälgimise tulemusel olid kõik platvormid välja töötanud erinevad peafunktsionaalsused. Olenemata platvormi valdkonnast ja avatusest oli kõikidel olemas filtreerimise võimalused, mida on läbi aja täiendatud. Eesmärgina toodi välja, et filtreerimine peab võimaldama kasutajal parima tulemuse leidmist viisil, kus ta saab enda otsingule võimalikult täpse vaste.

Töö teoreetilises osas välja toodud platvormisest suhtlemise funktsionaalsust kõik platvormid ei omanud. Näiteks üks platvorm on platvormisese suhtluse asendanud tugisüsteemidega, mis toetavad klassikalisi suhtlusmeetodeid, kus saab välja saata sms sõnumeid ja e-kirju ning mis sisaldab seejuures tööriista, kus pooltevahelise interaktsiooni kestvust on võimalik mõõta. Omanik ise platvormisese vestluse funktsiooni osas vajadust ei näinud. Suletud platvormid ei lase osapooltel omavahel teadlikult suhelda ega ka interaktsioone otse teostada, kuna seal on platvormidel endal vahendajana ja tehtavate interaktsioonide kvaliteedi kontrollijana suurem roll.

Avatud platvormid nentisid, et kasutajategruppide omavaheliseks suhtlemiseks peaks võimaluse tekitama. Mõned platvormid, kes küll võimaldavad pooltel omavahel interaktsioone teha, on suhtlemise osa teadlikult välja jätnud, kuna nii on see mugav pakkuja poole jaoks. Kuna tarnijatel on pidevalt igasuguseid küsimusi, siis kogub platvormi omanik küsimused ise kokku, et saaks nende teket filtrite või uute meetodite abil ennetada. Kuid siiski toodi välja, et kasutajate rahulolu huvides on neil plaani võetud ka platvormisese suhtluse funktsiooni väljaarendamine.

Suhtlemisfunktsionaalsuse väljaarendamine oli mõne platvormi hinnangul keeruline ja kulukas, samas kui teise platvormi meelest tuli selleks lihtsalt aega võtta ja ära teha. Uuringust selgus, et nagu ka teiste funktsionaalsuste puhul, sõltub ka suhtlemisfunktsionaalsuse välja töötamise keerukus platvormi enda ülesehituse keerukusest.

Järgneval joonisel on platvormide intervjuude põhjal kokku võetud peamised märksõnad, mis iseloomustavad tegevusi kasutajate kaasamiseks.



Joonis 7. Olulisemad märksõnad kasutajate kaasamisel. Allikas: intervjuu transkriptsioonid

Enamikel platvormidel algas esimeste kasutajate kaasamine kõigepealt väikese hulga kasutajatega. Erinevus seisnes selles, kas väiksem ring kasutajaid olid kaasatud vaid platvormi testimise eesmärgil või leiti platvormile esimesed kasutajad, kelle pinnalt pidi platvormi kasutajatevõrgustik kohe kasvama hakkama. Nii esimese kui ka teise variandi puhul olid platvormid intervjuude läbiviimise ajaks kasvatanud laia kasutajatevõrgustiku. Kõige olulisem erinevate variantide puhul oli kasutajatelt pidev tagasiside kogumine ning vajalike kohanduste ja täienduste tegemine.

### 3.3. Tegevused kasutajate hoidmiseks

Nagu ka uute kasutajate kaasmiseks tehtavate tegevuste puhul, kus platvorm peab piisavalt tugevat väärtust pakkuma, kattusid mitmed tegevused ka kasutajate hoidmiseks tehtavate tegevustega. Nagu eelnevalt välja toodud, jälgitakse platvormi kasutajate hulka ja aktiivsust erinevate mõõdikute abil. Uuringus osalenud platvormid olid kindlaks teinud, milline kasutajapool on nende platvormi edu seisukohalt rohkem olulisem ning kelle eksisteerimine platvormil kindlustas ka teise osapoolle olemasolu.

Uuringust selgus, et olenevalt platvormi omapärast on fookus pakkujate ja tarbijate suunal erinevalt seatud. Igal platvormidel oli üks pool, kes on platvormi kasutamisest rohkem huvitatud ning seetõttu ei ole selliste kasutajate leidmine kuigi keeruline. Suurem keerukus on kaasata ja hoida kasutajaid, kelle oleasolu suurendab ja säilitab vastaspoolle kasutajatevõrgustikku. Uuringust selgus, et mitmel platvormil oli fookus alguses valele osapoolle suunatud. Kui aga lõpuks tuvastati sihtgrupp, kelle jaoks peab platvorm kasulikum olema, võimaldas see korraga hoida nii pakkujatest kui tarbijatest kasutajaid.

Pakkuja kasutajapoolle hoidmiseks rakendavad platvormid erinevaid võtteid nagu väärtusliku sisuga e-kirjade saatmine, info- ja õppematerjalidega varustamine, kasutajatele erinevate raportite saatmine, millega pannakse kaasa kasulikku lisainfot. Platvormid motiveerivad kasutajaid aktiivsed olema ka erinevate boonuste, lisapunktide või platvormi tokenite jagamisega.

Uuringust selgus ka, et platvormid jälgivad ja mõõdavad väga aktiivselt kasutajate aktiivsust ning võtavad kasutajatega ühendust, et välja selgtada põhjused, miks on passiivseks jäänud. Olenevalt platvormi valdkonnast, ei saa platvorm alati ise kasutajate aktiivsust mõjutada, kuna kasutajate aktiivsus on seotud sellega, kui tihti platvormil esinevat toodet või teenust vajatakse.

Üks platvorm, kelle jaoks on keerulisem kaasata pakkujatest kasutajaid, hakkas olulisemate kasutajate hoidmiseks tokeneid pakkuma. Tegemist on süsteemiga, milles kasutajad saavad tokenite näol osakuid platvormi väärtusest. Olenevalt kasutajate panusest võib platvormi omanik kasutajatele jagada erineval ajahetkel ka lisatokeneid. Sel puhul on kasutajad teinud midagi märgilist, mis on kaasa aidanud järgmiste kasutajate lisandumisele. Näiteks siis, kui kasutajad on platvormi kasutamisest kirjeldava ülevaate teinud. Kuna tokenil on reaalne rahaline väärtus, mis

on otseselt seotud platvormi väärtusega, motiveerib see kasutajaid platvormile lojaalseks jääma ning ka ise platvormi edusse panustama.

Sellise süsteemi peamine eesmärk on luua kogukond, mille liikmete ühine huvi on platvormi kasutajatevõrgustiku kasvatamine. Sel moel ei pinguta kasutajate kaasamise nimel platvorm üksi, vaid sellega on seotud ka kasutajad ise. Autor märgib siinjuures ära, et Eestis on juba mitmed platvormid sarnast meetodit rakendamas (Fairmus, Forus Takso ja veel teisi). Kasutajad on platvormi kasutajatevõrgustiku liikmed, kes saavad ka ise platvormi kasvust reaalselt kasu ning see tekitab platvormiga tugeva sideme.

Web 2.0 aegadel oli platvormide kasutamine passiivsem ja kasutajate panus oli pigem sisuloome ja tagasiside andmine. Web 3.0 kontekstis, kus blockchain-tehnoloogia ja krüptoraha kasutamine on laialdasem, on võimalik platvormi kasutajatel ka aktiivsemalt osaleda platvormi arendamises ja suunamises (Shermin Voshmgir, 2020). Tokenite süsteemid võimaldavad kasutajatel olla osa platvormi otsustusprotsessidest ja suurendada seeläbi platvormi väärtust ja kasvupotentsiaali.

Selline meetod tekkis interneti uue Web3 põlvkonnaga. Kui Web1 puhul olid interneti kasutajad info hankijad ning info liikus ühesuunaliselt veebilehelt interneti kasutajale, siis Web2 puhul muutus info liikumine kahesuunaliseks. Interneti kasutajatest said samuti info tootjad, mida ettevõtted kasutasid enda ettevõtte turupositsiooni tugevdamise eesmärkidel. Web3 puhul liigub info endiselt kahesuunaliselt, kuid erinevalt Web2-st, osalevad interneti kasutajad ka ise aktiivselt erinevate ettevõtete ja platvormide arengus, kelle tooteid või teenuseid soetatakse. Neil on kontroll enda poolt jagatava info osas ning nad võivad teenida enda loodud teabe tootmiselt või näiteks hinnangute jagamiselt tulu. Web3 puhul on platvormi juhtimine detsentraliseeritud, milles platvormi kujundamine on paljustki kasutajate endi teha. (Shermin, 2020)

### 3.4. Järeldused ja ettepanekud

Intervjuu materjalide läbitöötamisel selgus, et platvormid võivad platvormideks kujuneda ka juba pikalt tegutsenud ettevõtte pinnalt, kuid sama edukaks võivad muutuda ka platvormid, kes tegevusega alles alustavad. Tulemuste põhjal saab järeldada, et kasutajate kaasamine sujub hõlpsamini platvormidel, kellel on juba kliendibaas olemas ning kuhu tuleks juurde tekitada kasutajaskond teisele poole. Kuna ühel pool on kasutajad olemas, siis on teise poole kaasamine sujuvam. Platvormid, kes loovad tehnoloogia ning hakkavad sellele kasutajaid otsima, peavad seevastu rohkem pingutama, et kasutajaid leida ja nad platvormile saada. See eeldab põhjalikumat ettevalmistust ning läbimõeldud strateegia olemasolu. Seega on kasutajabaasile tehnoloogilise lahenduse üles ehitamine lihtsam variant kui tehnoloogilisele lahendusele kasutajate leidmine.

Kuna platvormid on alles viimaste aastate jooksul kiirelt levima hakanud, on teadmised platvormi spetsiifikast veel endiselt piiratud. Asutajate enda suurest entusiasmist üksi ei piisa, et platvormi tegevus saaks sisse suure hoo. Sellest olulisem on tegelik vajadus platvormi poolt pakuvatale väärtusele. Kui veel mõni aasta tagasi alustasid platvormid tegevust keskkonnas, kus ei olnud nii tihedat konkurentsi, siis ajas edasi turg fragmenteerub ning võitlus kasutajate nimel muutub teravamaks nii kohalikule kui ka välisturgudele sisenedes. Seetõttu ei saa enam toetuda võimalusele, kus turule sisenedes õnnestub kasutajaid hõlpsamini kaasta nii, nagu see veel hiljuti võimalik oli. See tähendab, et lisaks kasutajapooltele pakutava väärtuspakkumisele peab platvorm pakkuma midagi enam. Autor näeb, et selleks on kasutajate sügavam sidumine platvormiga ning kogukonna tekitamine.

Väärtuspakkumise kõrval tuleb suurt rõhku seada üldisele kuvandile, kommunikatsioonile ning fookuse hoidmisele. Viimase all peab autor silmas seda, et kui platvorm võetakse kasutajate seas hästi vastu, siis ei maksa sellega kohe välisturgudele kiirustada. Rahulik ja stabiilne kasv viib suurema tõenäosusega edukamate tulemusteni.



## KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö tekkis ajendatuna soovist koguda kokku olulisemad tegurid platvormi ärimudeliga tegutsevate ettevõtete jaoks, et toetada nende kasutajatebaasi kasvatamist. Järjest suurenev konkurents eeldab teadlikku ja sihipärast tegutsemist, et vähendada platvormide ebaõnnestumise tõenäosust.

Magistritöö probleem seisneb selles, et paljudel platvormidel ei õnnestu kasutajatebaasi piisavalt kiiresti ja vajalikul määral kasvatada, mistõttu lõpetavad nad oma tegevuse üsna varsti peale tegevuse alustamist. Probleemi lahendamiseks seatud eesmärgiks on mõista, millised on suurimad väljakutsed, millega platvormid tegevuse algusfaasis vastamisi on. Peamiste väljakutsetega kursis olek annab võimaluse selleks paremini ette valmistuda ning väljakutsed hõlpsamalt ületada. Lisaks sellele sooviti kokku võtta edutegurid, mis toetavad kasutajatevõrgustiku kasvu kummalgi kasutajate poolel.

Eesmärgi saavutamiseks koondab autor kokku platvormi edutegurid viiteraamistku ning Eesti platvormide esindajate intervjuude põhjal, kes on oma kasutajatevõrgustiku suureks kasvatanud ning kes olid valmis enda parimaid praktikaid ja kogemusi jagama. Uuringus osales 12 platvormi asutajat ja tegevjuhti, kes kirjeldasid avameelselt enda platvormide juhtimisel tehtud vigu ning õnnestumisi. Alljärgnevalt on välja toodud vastused töös püsitatud küsimustele.

Peamised väljakutsed platvormi ärimudeliga alustamisel:

- Tugeva väärtuspakkumise loomine kummalegi kasutajapoolle (pakkujatele ja tarbijatele)
- Välja selgitamine, et kumb kasutajagrupp on olulisem - kelle olemasolu lihtsustab platvormile kaasata kasutajaid ka teisest kasutajagrupist
- Väärtuspakkumise valideerimine. Seda tuleks teha potentsiaalsete kasutajatega realselt kohtudes ning neile õigeid küsimusi esitades. Küsimuste koostamisel tuleb vältida seda, et vastajad saavad platvormi ideed kiita. Oluline on saada ülevaade kasutajate harjumustest ja tegelikest vajadustest.
- Konkureerivate / alternatiivsete lahendustega kasutajate eest võistlemine. Selleks tuleb kaardistada konkurentide poolt pakutav, nende funktsioonid ning saadud teadmiste baasilt määrata enda platvormi eelised.

- Heade arendajate leidmine. See on üks raskemaid ja kulukamaid väljakutseid, mistõttu on tähtis idee eelnevalt valideerida. Vajadusel võib funktsioone ka simuleerida, enne kui reaalsete funktsioonide väljaheitamine arendajatele töösse anda.
- Investorite ettevaatlikkus raha investeerimisel. Investorite jutule minnes ei tohi öelda, et platvormiga konkureerivaid lahendusi ei ole. Eriti hea on kui asutajad on omaltpoolt juba platvormi palju panustanud ning on valmis kasutajaid kiirelt kaasama.
- Kasutajate skeptilisus uute platvormide suhtes. Kasutajad ei pruugi platvormi kasutamisest saadavat kasu mõista ega uskuda, et platvorm edukalt toimima hakkab.
- Tuleb säilitada usk ja entusiasm, panustada palju oma aega.
- Koostööpartnerite leidmine. Lähiring tuleks moodustada inimestest, kes ka ise platvormi potentsiaali näevad.
- Platvormidele sobiliku hinnastamise ja lansseerimise strateegia valik.
- Tegevuste kooskõlastamine juuriidikaga.
- Otsemüük esimeste kasutajate leidmiseks. Tähelepanu tuleb hoida kasutajatel, kes usuvad platvormi ja näevad selle kasutamises väärtust. Need, kes platvormi ei usu või jäävad äraootavale seisukohale, liituvad kasutajabaasi olemasolul hiljem.
- Kiirendisse registreerumine. Võimalusel tasub osaleda kiirendis, selleks tuleb leida palju aega, kuid see annab teadmisi platvormi spetsiifikast ning tekib ligipääs mentorite ja investorite kontaktivõrgustikule.
- Esimeste funktsionaalsuste välja arendamine. Põhifunktsiooni kõrval tasub filtreerimise kõrval võimalikult varakult ka kasutajapooltele suunatud suhtlemisefunktsioon luua kuna hiljem on seda keerukam teha

#### Edutegurid kasutajate kaasamiseks:

- Väärtuspakkumise kommunikeerimine sobilikes kanalites ja sobilikul ajal. Väärtuspakkumine peab sisaldama kokkuhoiu (aeg/raha), usaldusväarsuse (kindlustus/garantii) või laiema valiku (alternatiivsed võimalused) komponenti.
- Alustada esmalt väiksema kasutajagrupi kaasamist, et koguda platvormi kohta tagasisidet
- Olenevalt tagasiside andnud kasutajate hulgale tuleks tagasisidest saadud sisend ka teiste potentsiaalsete kasutajatega valideerida. Eesmärgiks on, et väärtuspakkumine oleks kasutajagruppide jaoks relevantne.

- Kasutajabaasi kasvatamisel tuleb hoida põhifookus ühel kasutajagrupil, kelle olemasolu hõlbustab ka teise kasutajagrupi ilmumist platvormile.
- Arendada välja funktsionaalsused, mis loovad väärtust kõikidele kasutajatele. See tähendab, et iga kasutaja ettepanekuid ei saa alati arvesse võtta, kuna see ei pruugi luua samaväärset väärtust teistele kasutajatele. Seega erarendusi tuleks platvormide puhul vältida.
- Rakendada *Growth Hacking* turundusvõtet ehk otsida võimalusi, kuidas kulusäästlikult kasutajabaasi kasvatada. Selle meetodi puhul katsetatakse erinevaid mooduseid kasutajate tähelepanu võitmiseks ja nende platvormile toomiseks.
- Võtta kasutusele platvormidele sobilikud mõõdikud.
- Platvormi atraktiivsuse säilitamiseks tuleb kasutajate hulk vastaspooltest kasutajaskondades hoida tasakaalus.
- Rahulik tempo koduturul viib tõenäolisemalt eduni, kuna välisturgudele kiirustamine lühendab kasutajate kaasamiseks allesolevat aega.
- Professionaalne kasutajatugi, mis hoolitseb selle eest, et kasutajad oskaksid platvormi kasutada.
- Konkurentide jälgimine, et olla kursis analoogsete platvormide poolt pakutavate funktsionaalsustega.
- Kasuliku info edastamine läbi meedia ja sotsiaalmeedia.

#### Edutegurid kasutajate hoidmiseks:

- Kasutajate vaheliste interaktsioonide jälgimine ning kitsaskohtade väljaselgitamine.
- Kasutajate mõistmine. Kasutajagruppide persona loomine, kasutajateekonna ülesjoonistamine.
- Uurida kasutajate rahulolu ja koguda ettepanekuid (vajalik ka uute funktsionaalsuste valideerimiseks ja välja arendamiseks).
- Suunata tähelepanu kommunikatsioonile ning brändi kuvandi loomisele.
- Seada platvormile sisenemisbarjäärid ehk tagada platvormi väärtuspakkumine viisil, kus valdkond ehk platvormil pakutava valik ei läheks liiga laiali.
- Vajadusel rakendada dünaamilist hinnastamist. See meede on abiks kui kasutajapoolte tasakaal nõudluse ja pakkumise poolel on tasakaalust tugevalt väljas.

- Platvormide arendamisel tasub kaaluda uue Web3 ehk interneti uue põlvkonna põhiprintsiipide rakendamist, mille puhul toimub üleminek traditsioonilisest tsentraliseeritud arhitektuurist detsentraliseeritud võrgustiku arhitektuurile, kus kasutajad saavad oma andmeid paremini kontrollida, neid jagada ning võtta ka ise osa platvormi arengust ja edust.

Käesolev uuring võttis kokku platvormide suurimad väljakutsed ja tegurid, millega arvestamine viib suurema tõenäosusega kasutajatebaasi kasvuni. Autori tähelepanek antud uurimustöö raames on, et platvormidel tuleks kõigepealt saavutada koduturul tugev põhi ning alles seejärel liikuda välisturgudele. Seega investorite puhul tuleks jälgida, kui suur surve tekib investeeringu kaasamisel välisturgudele kiirustada. Investeeringud võiks suunata selle asemel esmalt koduturu kasutajabaasi kasvatamisele, kus ka kasutajaid endid saab motiveerida võrgustiku kasvu toetama. Täiendavaid uuringuid võiks läbi viia platvormide kasutajate motivatsiooni paremaks mõistmiseks.

## **SUMMARY**

### **SUCCESS FACTORS FOR A PLATFORM GROWING THROUGH NETWORK EFFECTS**

Helen Siirus

Many of the world's most successful organizations are based on a platform business model, where product or service providers and consumers are connected through technological environments. While previously, the main focus of companies was on controlling the supply chain, going forward, understanding how to manage platform management activities is increasingly important for staying competitive. The motivation behind this thesis was to collect the most important factors for companies operating with a platform business model in order to support the growth of their user base. Increasing competition requires conscious and purposeful action to reduce the likelihood of platform failure.

The problem with many platforms is that they are unable to expand user base rapidly, resulting in a premature cessation of their operations. The goal set to solve this problem was to understand the biggest challenges that platforms face in the initial phase of their activity. By understanding the main challenges, it would be possible to better prepare and overcome them. In addition, it was intended to summarize the most important success factors that support the growth of the user network on both sides of the user spectrum.

To achieve the goal, the author summarized the advantages of the platform from a framework and interviewed representatives of Estonian platforms who have grown their user network and were willing to share their best practices and experiences. The study involved 12 platform founders and CEOs who openly described their successes and mistakes in managing their platforms. The following are the answers to the questions posed in the study.

Main challenges when starting a platform business are:

- Creating a strong value proposition for both user groups (supply and demand side).

- Determining which user group is more important - whose presence simplifies the process of attracting users from the other user group to the platform.
- Validating the value proposition. This should be done by meeting with potential users in person and asking them the right questions. When formulating questions, it is important to avoid leading respondents to give positive feedback on the platform idea. It is important to gain an understanding of users' habits and actual needs.
- Competing with alternative solutions to attract users. To do this, it is important to identify what competitors offer, their features. Based on that knowledge it is possible to determine the advantages of the platform.
- Finding good developers. This is one of the most difficult and costly challenges, so it is important to validate the idea beforehand. If necessary, features can be simulated before giving developers the task of building actual features.
- Investors caution when investing money. When talking to investors, it should not be said that there are no competing solutions to the platform. It is especially good if the founders themselves have already invested a lot in the platform and are willing to quickly onboard users.
- User skepticism towards new platforms. Users may not understand the benefits of using the platform or refuse to believe that it will be successful.
- It is important to maintain belief and enthusiasm and invest a lot of time.
- Finding partners who see the potential of the platform.
- Choosing a suitable pricing model and launching strategy for the platform.
- Coordinating activities with legal matters.
- Direct sales to find the first users. Attention should be paid to users who believe in the platform and see value in using it. Those who do not believe in the platform or remain in a wait-and-see position will join the user base later.
- Joining an accelerator. If possible, it is worth participating in an accelerator, which requires a lot of time, but it provides knowledge of the platform's specifics and access to mentors and investor networks.
- Developing the first functionalities. In addition to the main function, it is worth creating communication function between parties as part of the platform's functionality, as it becomes more difficult to do so later alongside filtering.

Success factors for engaging users:

- Communicating the value proposition through appropriate channels and at the right time. The value proposition should include components of savings (time/money), reliability (insurance/guarantee), or a wider selection (alternative options).
- Start by engaging a smaller group of users to gather feedback about the platform (MVP).
- Depending on the number of users providing feedback, the input received should be validated with other potential users. The goal is to ensure that the value proposition is relevant to different user groups.
- When growing the user base, the main focus should be on one user group, which will facilitate the appearance of another user group on the platform.
- Develop functionalities that create value for all users. This means that not every user's suggestion can always be taken into account, as it may not create equivalent value for other users. Therefore, different special developments should be avoided for platforms.
- Implement Growth Hacking marketing techniques to find cost-effective ways to grow the user base. This method involves testing different ways to attract users and bring them to the platform.
- Adopt appropriate metrics for the platforms.
- To maintain the platform's attractiveness, the number of users from opposite user groups should be balanced.
- A calm pace in the domestic market is more likely to lead to success, as rushing into foreign markets shortens the time available for user engagement.
- Professional user support, ensuring that users know how to use the platform.
- Monitoring competitors to be aware of the functionalities offered by similar platforms.
- Delivering useful information through media and social media.

#### Main factors for retaining users:

- Monitoring user interactions and identifying bottlenecks.
- Understanding users. Creating user personas for different user groups and mapping out user journeys.
- Surveying user satisfaction and collecting feedback (also necessary for validating and developing new functionalities).
- Focusing on communication and building brand image.

- Setting entry barriers for the platform, ensuring the value proposition does not go weak for its users.
- Implementing dynamic pricing if the balance between supply and demand is heavily out of balance.
- When developing platforms, consider implementing the new Web3 principles, which involve a transition from a traditional centralized architecture to a decentralized network architecture where users can better control and share their data and participate in the platform's development and success.

This study summarized the biggest challenges and factors for platforms to consider in order to increase their user base. The author's observation in this research is that platforms should first establish a strong foundation in their domestic market before rushing to foreign markets.

When it comes to raising funds from investors, it is important to note that investors should not only focus on the external markets, but also value steady and directional growth in domestic market rather than rushing into external markets. Therefore, it is crucial to focus on growing the user base in the domestic market, as this approach allows for a more measured and deliberate use of the invested funds, while also motivating users to support the platform's growth. Additional research could be conducted to better understand platform users' motivations.



## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Björkdahl, J., Holmén, M. (2019) Exploiting the control revolution by means of digitalization: value creation, value capture, and downstream movements. *Industrial and Corporate Change*
- Bergendorff C.L. (2020) Market Networks: Dissecting „The Business Model Of The Decade“. Forbes Innovation Venture Capital. Kasutatud 2. detsember 2020  
<https://www.forbes.com/sites/claralindhbergendorff/2020/08/20/market-networks--dissecting-the-business-model-of-the-decade/?sh=67c435165a01>
- Boudreau, Kevin J., Hagiu, Andrei (2008) Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators. *SSRN Electronic Journal*
- Busetto, L., Gumbinger C., Wick W. (2020) How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*
- Currier J. (2019) The Next 10 Years will be about Market Network. Kasutatud 2. detsember 2022  
<https://www.nfx.com/post/10-years-about-market-networks>
- Clasen, M., Hannover, H., Theuvsen, L. (2017) How do digital agricultural startups achieve critical mass? A qualitative analysis.
- De Reuver, M., Sørensen, C., Basole, R.C. (2017) The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33
- Doneva, R., Gaftandzhieva, S. (2022) Adoption of Digital Business Solutions: Designing and Monitoring Critical Success Factors. *Trends and Applications in Information Systems and Technologies, Special Issue*.
- Eisenmann, T., Parker, Geoffrey V.A., Marshall W. (2006) Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*
- Erlingsson, C., Brysiewicz, P. (2017) A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7
- European Commission, Department of Informatics and Media (2021) An exploratory study on the mechanisms that allow value capture when a multi-sided platform activates data network effects.

- Euroopa Kontrollikoda (2019) Tsentraalselt hallatavad Eli riskikapitali meetmed. Kasutatud 11. jaanuar, 2023 <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/venture-capital-17-2019/et/#chapter4>
- Evans D. (2003) Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries. *Review of Network Economics, issue 3 Vol 2*
- Gawer, A. (2009) Platforms, Markets and Innovation.
- Gbadegesin, S.A., Natsheh, A., Ghafel, K., Mohammed, O., Koskela, A., Rimpiläinen, A., Tikkanen, J., Kuoppala, A. (2022) Overcoming the Valley of Death: A New Model for High Technology Startups. *Sustainable Futures, 4*.
- Hakkarainen, L. (2022) Growth Hacking's effects on Customer Acquisition.
- Hardaker, S. (2021) More Than Infrastructure Providers – Digital Platforms' Role and Power in Retail Digitalisation in Germany
- Hsieh, H, Shannon, S.E., (2016) Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*
- Ishrat, Z. (2020) Compendious research of Escrow Payment -Focusing on Future Considerations, Trends and Applications. *European Journal of Business and Management Research, 4*.
- Jansen, S., Cusumano, M. (2013) Defining Software Ecosystems: A Survey of Software Platforms and Business Network Governance.
- Katz, M., Shapiro, C. (1994) Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Leiponen, A., Vasudeva, G. (2022) Platform ecosystems as meta-organizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal Wiley*
- Laker, B. (2022) How The Platform Business Model Is Transforming Real Estate. Kasutatud 27.jaanuar, 2023 <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2022/10/24/how-the-platform-business-model-is-transforming-real-estate/?sh=2dba7cd84af9>
- Linder, J., Cantrell, S. (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape
- Nambisan, S., Zahra, S. A. and Luo, Y. (2019) Global platforms and ecosystems: implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*
- Oliver, D.G., Serovich, J.M, Mason, T.L. (2005) Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research
- Okwir, S., Nudurupati S.S., Ginieis, M., Angelis, J. (2018) Performance Measurement and Management Systems: A Perspective from Complexity Theory. *International Journal of Management Reviews, 3*

- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., Choudary, S., (2016) Platform Revolution. How network markets are transforming the economy and how to make them work for you.
- Peruchi, D.F., Todeschini D.A., Caten B., Schwengber C. (2022) Moving towards digital platforms revolution? Antecedents, determinants and conceptual framework for offline B2B networks. *Journal of Business Research*, 142
- Ramdani, B., Binsaif, A., Boukrami, E. (2019) Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22
- Rancic Moogk, D. Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*
- Reinartz, K. (2003) Customer lifetime value determination and strategic implications for a cruise-ship company. *Marketing & Customer Strategy Management*, 11
- Ruggieri, R. Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., D'Ascenzo, F. (2018) The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 4
- Rohn, D., Bican, P., Brem, A., Kraus S., Clauss, T. (2021) Digital platform-based business models – An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*
- Sacco, P.L., Scarpa, C. (1998) Critical mass effect and restructuring in the transition towards a market economy. *European Economic Review*, 44
- Saldaña, J. (2013) The Coding Manual for Qualitative Researchers
- Savaneviciene, A., Venckuviene, V., Girdauskiene, L. (2015) Venture Capital a Catalyst for Start-Ups to Overcome the "Valley of Death": Lithuanian Case. *Procedia Economics and Finance*, 26
- Shermin, V. (2020) Token Economy: How the Web3 reinvents the Internet
- Schmidt, A.L., Petzold, N., Lahme-Hütig, N., Tiemann, F. (2021) Growing with others: A longitudinal study of an evolving multi-sided disruptive platform. *Creativity and Innovation Management*
- Statistikaamet, (2020) Eesti ettevõtetest ligi kolmveerand on innovaatilised. Kasutatud 12. jaanuar 2023 <https://www.stat.ee/et/uudised/2020/05/25/eesti-ettevotetest-ligi-kolmveerand-on-innovaatilised>
- Swann, G. (2002) The functional form of network effects. *Information Economics and Policy*
- Van Alstyne, M.W., Parker, G.G., Choudary, S.P. (2016) Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*

- Villers, K. (2021) Innovatsiooni taju. Kasutatad 8. oktoober 2022,  
<https://www.tehnopol.ee/en/kadi-villers-how-to-take-estonian-companies-to-the-frontline-of-innovation/>
- Yoffie, D.B., Gawer, A., Cusumano, M.A. (2019) A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail. *Harvard Business Review*. Kasutatud 14.jaanuar 2023  
<https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- Yoo, O.S., Huang, T., Arifo, K.(2020) A Theoretical Analysis of the Lean Startup Method.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu küsimused uuringus osalenud platvormide esindajatele

1. Palun kirjeldage platvormi tekke lugu
2. Kuidas viisite läbi turu uuringu?
3. Kuidas kaasasite platvormi tegevuse alustamiseks ressursid ja kapitali?
4. Millised olid platvormi ärimudeliga alustamisel suurimad väljakutsed?
5. Kuidas saite tegevuse alustamisel teadmisi ja nõu platvormi ärimudeli spetsiifika kohta?
6. Milliselt kujundasite hinnastamise?
7. Milline oli platvormi lansseerimise strateegia?
8. Millised tegevused olid esimeste kasutajate kaasamisel kõige olulisemad?
9. Kuidas võtsid kasutajad platvormi omaks?
10. Palun kirjeldage, mis hetkel sai kasutajatevõrgustiku kasv sisse suurema hoo?
11. Palun kirjeldage platvormil olevaid filtreerimise võimalusi
12. Palun kirjeldage kuidas saavad kasutajad platvormil omavahel dialoogi pidada?
13. Mida teete selleks, et pakkujad leiaksid platvormilt piisaval hulgal soovijaid?
14. Mida teete selleks, et tarbijatest kasutajad leiaksid piisaval hulgal sobilikke pakkujaid?
15. Kuidas ja mis eesmärgil jälgite platvormi liikmete tegevust?
16. Palun kirjeldage tegevusi, mille eesmärgiks on kasutajate lahkumist ennetada?

## **Lisa 2. Intervjueeritavate vastused**

Seoses sellega, et mitmed intervjueeritavad väljendasid soovi, et nende intervjuude vastused ei oleks täies ulatuses avalikult kättesaadavad, austab autor nende palvet ning muutis intervjuude transkriptsioonid kättesaadavaks vaid magistritöö juhendajale ning magistritöö kaitsmiskomisjonile. Intervjuude läbiviimise eesmärk oli töös olulisemad kogemused üldistatult kokku võtta.

Ligipääsu link, millel on intervjuu vastused kaitsmiskomisjoni jaoks kättesaadavad:

[https://drive.google.com/drive/folders/1s61S2Z4nxNGkzy42LZjDPYk7fW0jyYZz?usp=share\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1s61S2Z4nxNGkzy42LZjDPYk7fW0jyYZz?usp=share_link)

### **Lisa 3. Lihtlitsents**

Mina, Helen Siirus,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa enda loodud teose „Edutegurid võrgustikuefektil kasvava platvormi jaoks“, mille juhendaja on Iivi Riivits-Arkonsuo,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

9. mai 2023