

Forord

Med denne bacheloroppgaven avslutter vi vårt bachelorstudium. Etter tre år med Kreativitet, Innovasjon, og Forretningsutvikling ved Høyskolen Kristiania er vi nå klare for nye eventyr. Vi har siden høsten 2019 arbeidet med å hente informasjon og kartlegge prosessen for bacheloroppgaven, og føler oss heldige som har fått dykke ned i et tema som har engasjert oss betraktelig. Prosessen har vært svært lærerik, men til tider også utfordrende.

Omtrent halvveis i arbeidet med oppgaven forandret verden seg drastisk. På grunn av Covid-19 endret mye seg på kort tid, både personlig og på nasjonalt plan. Innhenting av data - spesielt via dybdeintervju ble utfordret, men til tross for dette opplevde og erfarte vi en økt aktualitet for oppgavens tema, noe som også gjorde prosessen mer spennende.

Vi ønsker å takke alle som har hjulpet oss underveis, spesielt vår veileder Erlend Nybakk, som har bidratt med gode råd og innspill, samt vært tilgjengelig for oss. Vi setter også enormt stor pris på alle informanter som har stilt opp til dybdeintervju samt oppfølgingsintervju, og takker for at de delte sine synspunkter og erfaringer med oss. Vi opplevde informantene som svært rause med deres åpenhet rundt deres utfordringer som drivere av plattformsselskaper i Norge.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for tålmodigheten og det gode samarbeidet. Vi har jobbet sammen på samtlige gruppeprosjekter under de tre siste årene, noe som ikke bare har ført til et godt team, men også et vennskap.

God lesing!

Oslo, 03.06.2020

Sammendrag

Denne oppgaven har sett på hvilke suksessfaktorer som er gjennomgående og relevante for norske plattformsselskaper. Hensikten har vært å undersøke norske plattformsselskapers *selvopplevde* suksesselementer og utfordringer med plattform som en forretningsform. Vi har sett etter samsvar og/eller avvik fra foreliggende teori om temaet.

Siden vi ønsket å få en dypere forståelse av bedriftenes egenopplevde suksesskriterier, ble det naturlig å utføre en kvalitativ studie. I tillegg til et bredt litteraturutvalg har vi produsert egen empiri ved å utrette dybdeintervjuer med fem norske plattformsselskaper. Hensikten var å avdekke om det fantes noen mønstre eller sammenhenger mellom funn i vår primær- og sekundærdata.

Etter å ha kartlagt litteratur som omtaler suksessfaktorer jobbet vi systematisk for å redusere antallet ved å trekke ut de som gikk igjen. Denne prosessen tillot oss å kartlegge et mønster av ni suksessfaktorer som vi ville evaluere videre. De ni faktorene som blir identifisert av litteratursøket er: Nettverkseffekter, Høna eller Egget-dilemmaet, Først til markedet versus Følger, Fasilitering av troverdighet og tillit, Produksjon av signifikant data for brukere, Effektiv prising, Risiko for disintermediation, Risiko for multi-homing og Fleksibel plattformarkitektur.

I neste del av prosessen intervjuet vi fem norske plattformsselskaper om deres erfaringer med plattformmodellen, med en spesiell interesse om hva som har vært viktig for deres utvikling. Funnene fra dybdeintervjuene ble satt opp mot eksisterende teori for å se etter eventuelle overensstemmelse eller avvik mellom teorien og empirien.

På bakgrunn av denne studien har vi konkludert med at det er et sterkt samsvar mellom foreliggende litteratur og vår innsamlede empiri. Videre avdekket intervjuene i tillegg to faktorer som vi vurderte som nedprioritert i litteraturen, men som ble opplevd som svært aktuelle for informantene. Disse var Brukervennlighet og Community. Vi håper at funnene i denne oppgaven kan fungere som relevante bidrag for norske plattformsselskaper i fremtiden, samtidig som vi vedkjenner at intervjuene kan oppleves som anekdotiske og at mer omfattende forskning hadde sett på flere selskaper over en lengre tidsperiode.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og aktualitet.....	1
1.2 Formål og problemstilling.....	2
1.3 Avgrensning.....	2
1.4 Oppgavens struktur.....	2
2.0 Definisjon av plattformselskaper.....	3
2.1 Mangesidige plattformer.....	4
2.2 Plattformer som matchmakers.....	5
2.3 Ulike typer plattformer.....	5
2.4 Plattformindustrier versus tradisjonelle industrier.....	6
2.5 "Høna eller egget"-dilemmaet.....	7
2.6 Nettverkseffekter.....	8
3.0 Suksessfaktorer for fremgangsrike plattformer.....	8
3.1 Definisjon av plattformsuksess.....	8
3.2 Sekundær forskning på plattformsuksess.....	9
3.3 Ni suksessfaktorer for plattformer.....	10
3.3.1 Nettverkseffekter.....	10
3.3.2 "Høna eller egget"-dilemmaet.....	12
3.3.3 Først til markedet versus følger.....	13
3.3.4 Fasilitering av troverdighet og tillit på plattformen.....	15
3.3.5 Produksjon av signifikant data for brukere.....	16
3.3.6 Effektiv prising.....	17
3.3.7 Risiko for disintermediation.....	19
3.3.8 Risiko for multi-homing.....	20
3.3.9 Fleksibel plattformarkitektur.....	21
4.0 Metode.....	22
4.1 Valg av metode.....	22
4.2 Forskningsdesign.....	23
4.3 Intervju som metode.....	23
4.3.1 Dybdeintervjuets struktur.....	24
4.4 Utvalg og avgrensning.....	24
4.4.1 Rekruttering.....	26

4.5 Informanter.....	26
4.6 Intervjuguide.....	26
4.7 Gjennomføring av intervjuene.....	26
4.7.1 Bruk av lydopptak.....	28
4.7.2 Transkribering.....	28
4.8 Forskningsetikk.....	29
4.8.1 Etteprøvbarhet.....	29
4.9 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.....	30
5.0 Koding og analyse.....	30
6.0 Resultat og diskusjon.....	31
6.1 Nettverkseffekter.....	31
6.2 "Høna eller egget"-dilemmaet.....	32
6.3 Første til markedet vs. Følger.....	33
6.4 Fasilitering av troverdighet og tillit.....	34
6.5 Produksjon av signifikant data for brukere.....	35
6.6 Effektiv prising.....	35
6.7 Risiko for disintermediation.....	36
6.8 Risiko for multi-homing.....	37
6.9 Fleksibel plattformarkitektur	38
6.10 Brukervennlighet.....	39
6.11 Community.....	40
7.0 Avslutning.....	41
7.1 Konklusjon.....	41
7.2 Implikasjon for plattformer i praksis.....	42
7.3 Videre forskning.....	43
7.4 Refleksjon og kritikk.....	43
8.0 Litteraturliste.....	45

Vedlegg 1: E-post til informanter

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Transkribering av intervju med Informant 3

Begrepsliste

Litteratursøket vi har foretatt oss avdekket tidlig et inkonsekvent og tidvis forvirrende bruk av nøkkelbegreper for oppgaven, hvor "matchmaker", "mange"- eller "flersidige nettverk" og "plattformsselskap" blir brukt om hverandre for å betegne selskaper med like prosesser og egenskaper. I denne seksjonen vil vi klargjøre begreper og deres sammenheng for videre lesning.

Agile: Smidig plattformbygging.

API: En API står for "application programming interfaces". En API kan ses på som et hjelpeverktøy med et standardisert sett med rutiner og protokoller for å tilrettelegge for at programmerere utenfor plattformen skal kunne kode for å tilføye funksjonalitet eller tjenester til plattformens infrastruktur (Parker et al. 2016, 295).

Byttekostnader: Omhandler kostnader tilknyttet å bytte fra en plattform til en annen. Dette kan gjelde finansielle byttekostnader eller kostnader i form av tid og ulemper, slik som for eksempel å måtte flytte informasjonsfiler (Parker et al. 2016, 299).

Churn: Prosentandelen kunder som slutter å bruke tjenesten i en gitt tidsramme (Amarean 2019).

Delingsøkonomi: Den voksende sektoren i økonomien, ofte tilrettelagt av en plattformvirksomhet, der produkter, tjenester og ressurser deles mellom mennesker og organisasjoner i stedet for å ha tilgjengeligheten begrenset til en eier (Parker et al. 2016, 298-299).

E-commerce: Elektronisk varehandel.

Gatekeeper: En bedrift eller person med kontrollen over adgang til for eksempel et marked.

Gig-economy: Frilanserøkonomien. Begrepet sikter til en økning av tilrettelegging for frilansarbeid. Spesielt muliggjort via digitale plattformløsninger.

Kritisk masse: Punktet der verdien av nettverket overstiger kostnaden ved å delta for majoriteten av brukere (Moazed og Johnson 2016, 240).

Mangesidige Nettverk: Eisenmann et al. (2006, 5) belyser sammenhengen mellom plattformer og tosidige nettverk; produkter og tjenester som samler grupper av brukere i tosidige eller mangesidige nettverk er plattformer. Plattformer i sin mest grunnleggende essens gir infrastruktur og regler som effektiviserer gruppetransaksjonene mellom flersidige nettverk.

Matchmaker: En matchmaker i sine enkleste trekk opererer fysiske eller virtuelle rom som effektiviserer og simplifiserer prosessen å matche ulike brukergrupper for å utveksle verdi. Av denne grunn omtales ofte matchmakers for flersidige nettverksmodeller (Evans 2016, 1).

Net Promoter Score: Ofte forkortet til NPS. Bruk av kundeundersøkelser som et måleverktøy for å kartlegge “sannsynligheten for at kunder vil anbefale deg til andre” (Teixeira og Mendes 2019, 2). Kan også ses på som et digitalt mål på Word of Mouth.

Pipeline bedrifter: Strukturen til en tradisjonell (ikke plattform) virksomhet. Pipeline-selskaper er kjennetegnet ved en lineær verdikjede. Prosessen begynner med å designe et produkt eller tjeneste, så produsere det og videre tilby det for salg, deretter skape et system for å distribuere produktene/tjenestene. Dette steg for steg arrangementet for å skape og overføre verdi på blir ofte presentert som en rørledning (lineært) med produsenter på en side og konsumentene på den andre (Parker et al, 2016).

Plattformarkitektur: Måten plattformen er utformet og bygget på.

Plattformmodell: En forretningsmodell som fasiliterer utvekslingen av verdi mellom flere brukergrupper, konsumenter og produsenter (Moazed og Johnson 2016, 241).

Single player mode: Omhandler strategier ved å tilby en verdi på plattformen som er uavhengig av brukermassen. Eksempel på dette er Instagram som tiltrakk brukere ved å tilby filtere på plattformen før det var en stor brukermasse å koble seg opp mot.

Sticky-plattform: Ordet "sticky" er engelsk og betyr klistrete. I plattformsammenheng omhandler det hvordan å få brukerne til å "sitte fast i klisteret", således mekanismer som gjør at brukere fortsetter aktivt å bruke plattformen og ikke bytte over til konkurrerende aktører. Å gjøre en plattform sticky omhandler å heve byttekostnadene.

Traction: På norsk; trekkraft. Omhandler ulike måter å tiltrekke nye brukere.

Transaksjonskostnader: Kostnader tilknyttet å utføre en transaksjon eller delta i et marked.

Word of Mouth: Ofte forkortet til WOM. Sannsynligheten for og effekten av at brukere snakker om en tjeneste eller et produkt til andre interessenter, slik at omtalen sprer seg organisk i befolkningen.

1.0 Innledning

De siste tiårene har verdensøkonomien vært vitne til et skifte, hvor tradisjonelle, lineære forretningsmodeller har blitt utkonkurrert av en ny type forretningsmodell; plattformer (Parker et al. 2016). I 2019 var de fleste Unicorn-selskaper (selskaper som har blitt verdsatt til mer enn én milliard dollar i løpet av den siste finansierings-runden) plattformsselskaper (Evans og Schmalensee 2016). Det er fascinerende å bevitne at et ungt selskap som Uber, som verken eier egne biler eller hevder å ha ansatte sjåførere (Montgomery et al. 2015), klarer å true en hel næring i mange av de markedene de er delaktige i (Parker et al., 2016).

Til tross for at plattformgigantene driver det mest oppsiktsvekkende økonomiske skiftet siden den industrielle revolusjon, er det få av oss som er bevisste på dette (Moazed og Johnson 2016). I et forretningsperspektiv betyr dette at om du bygger en plattform eller ikke, bør du være bevisst på sannsynligheten for at du snart vil være i konkurranse med en.

Uber, the world's largest taxi company, owns no vehicles. Facebook, the world's most popular media owner, creates no content. Alibaba, the most valuable retailer, has no inventory and Airbnb, the world's largest accommodation provider, owns no real estate. Something interesting is happening.

Tom Goodwin sitert i Forbes (20. april 2015)

1.1 Bakgrunn og aktualitet

Aktualiteten til denne oppgaven oppleves som spesielt passende hvor vi lever i en tid preget av en pandemi som krever både en økt bevissthet rundt nasjonal økonomi og en ekspansiv omstrukturering av økonomien - spesielt med tanke på digitalisering og effektiviseringsprosesser. I en kronikk i Aftenposten datert den 14. april 2020 fremhever Ringes et al. viktigheten om økt bevissthet rundt støtte av norske plattformer i krisen og uttaler; "Bruk av nasjonale plattformer bidrar både til å gjøre disse mer konkurransedyktige og (...) styrker den norske kompetansebasen". Det er nettopp denne kompetansebasen vi etterstreber å bidra til med denne oppgaven. Vi opplever plattformkompetanse som grunnleggende i dagens økonomi og er optimistiske til plattformtenkningen sitt effektiviserings- og innoverings potensiale. I Norge er vår økonomi tuftet på bruk av plattformer som raffinerer olje. Nå er tiden kommet for at vi skal bygge videre velstand på plattformer som raffinerer data (Storhaug, 2017).

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å avdekke hvilke suksessfaktorer som norske plattformsselskaper ser på som mest aktuelle for å lykkes. I et hav av litteratur om plattformer fant vi svært lite litteratur skrevet fra et norsk perspektiv, enten av norske akademikere eller om norske plattformer. For oss var dette et hull i litteraturen som vi ønsket å bidra til å fylle. Vi fant det spesielt aktuelt å undersøke norske plattformsselskapers *selvopplevde* faktorer for plattformsuksess. Målet med studien er å avdekke samsvar og/eller avvik mellom foreliggende litteratur om plattformer og norske plattformsselskaper sine egne vurderinger om plattformsuksess, basert på deres erfaringer.

På grunnlag av oppgavens aktualitet og formål har vi definert følgende problemstilling:

“Hvilke av litteraturens suksessfaktorer oppleves som mest aktuelle for norske plattformsselskaper?”

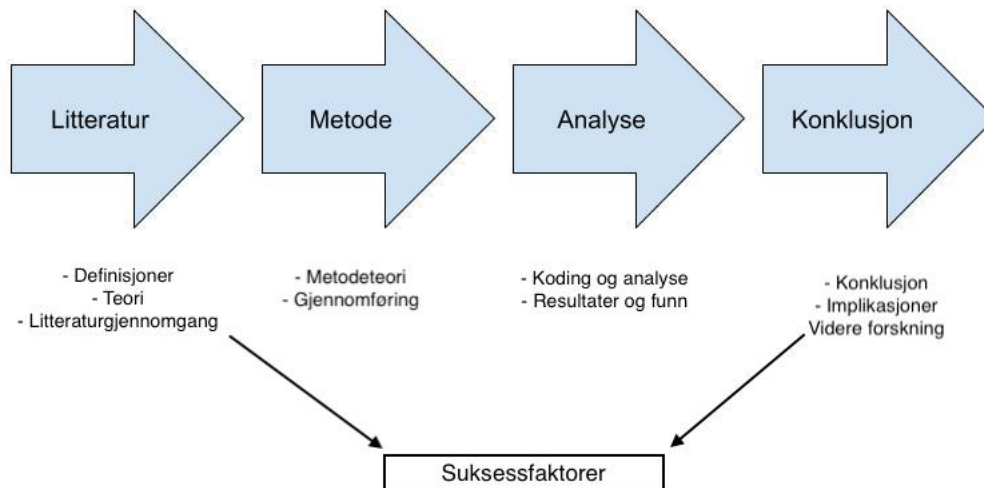
1.3 Avgrensning

En bacheloroppgave er begrenset i sitt omfang med tanke på tid og ressurser. Denne innsikten bidro til at vi tidlig satte opp noen avgrensninger. Vår problemstilling undersøker *hvilke av litteraturens suksessfaktorer som oppleves som relevante for norske plattformsselskaper*. Dette tillot en naturlig avgrensning til norske plattformbedrifter. Videre ville vi sikre mangfold i selskapene vi intervjuet noe som førte til at vi i første ledd etterstrebet å finne ulike typer plattformsselskaper (detaljer under punkt 2.3) og i andre ledd at selskapene var på ulike stadier i sin utviklingsyklus. Vi satt igjen med fem norske plattformsselskaper etter disse kriteriene. Vårt fokus er å evaluere hvilke *faktorer* som norske plattformsselskaper opplever som mest aktuelle for suksess for deres plattform. Vår oppgave evaluerer ikke hva som er hensiktsmessige *løsninger* for de ulike faktorene.

1.4 Oppgavens struktur

I del 1 av oppgaven vil vi gi en grunnleggende innføring av plattformer som en forretningsmodell. Her vil vi bruke en vesentlig del av oppgaven på å gjennomgå akademisk litteratur innenfor plattformlitteraturen for å systematisere akademikerens bidrag med tanke på faktorer som er anerkjent som kritiske for plattformsuksess. I del 2 av oppgaven presenterer vi metodebruk og vårt forskningsdesign. Her presenterer vi også bedriftene vi har innsamlet vår empiri fra. I del 3 vil vi gjennomgå dataene som empirien har generert og presentere våre funn samt diskutere disse og drøfte de opp mot litteraturen. Til slutt vil vi

presentere vår konklusjon basert på funnene vi har gjort i denne studien og vurdere implikasjoner av oppgaven for norske plattformer i fremtiden, samt forslag til videre forskning og vurdere oppgavens begrensninger.



Figur 1: Strukturkart for oppgaven

2.0 Definisjon av plattformselskaper

I denne seksjonen vil vi gjennomgå plattformteori og definisjoner. Ordet *plattform* defineres av det norske språkrådet (2020) som "en flat forhøyning" eller "oppbygning", og som et "grunnlag" og "utgangspunkt". Dette illustrerer den grunnleggende forståelsen og betingelsen bak plattformens arkitektur og logikk.

Eisenmann et al. (2006) gir en videre innsikt med sin definisjon for *plattformselskaper* som bedrifter med produkter og tjenester som kobler to eller flere brukergrupper sammen i et nettverk hvor plattformen tilrettelegger samhandling og transaksjoner mellom de ulike kundegruppene ved hjelp av en innebygd infrastruktur. Videre definerer Parker et al. (2016, 5) plattformer som selskaper som muliggjør interaksjon mellom produsenter og forbrukere med formål om å matche de ulike gruppene og på den måten sikre verdiskaping for alle deltakerne.

Plattformer kan bestå av både tjenester, som for eksempel eBay, eller fysiske produkter som kredittkort. Parker et al. (2016) hevder at det foreligger en sterk forretningsmodell bak enhver suksessfull plattform og at disse skiller seg fra de tradisjonelle bedriftene, som kalles

“pipeline” bedrifter. Forskjellen er at de tradisjonelle forretningsmodellene har en lineær verdikjede der verdi tillegges lineært i produksjonsprosessen, som for eksempel i produksjonen av møbler, mens det i plattformer vil være andre faktorer, som for eksempel størrelsen av nettverket eller økosystemet, som tillegger verdi.

Videre er en annen viktig forskjell fra den lineære forretningsmodellen at kostnads- og inntektsstrømmen i mangesidige plattformer kan være spredt på både høyre og venstre side i forretningsmodellen, i motsetning til tradisjonelle lineære verdikjeder, der bedriftens kostnader befinner seg på venstre side, mens inntektsstrømmen er på høyre side (Eisenmann et al. 2006). Dette er fordi en mangesidig plattform vil pådra seg kostnader, men også inntekter, ved å betjene de ulike brukergruppene samtidig.

2.1 Mangesidige plattformer

Definisjonen av en mangesidig plattform er ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) en “plattform som fører to eller flere forskjellige, men gjensidig avhengige kundegrupper sammen”. Videre påpeker de at “slike plattformer kun har en verdi dersom de andre kundegruppene også er tilstede” (77). Plattformens oppgave er å tilrettelegge interaksjon mellom de ulike gruppene ved hjelp av for eksempel infrastruktur som matcher kundegruppene, kontraktsfesting, finansielle avtaler og betalingsløsninger (Eisenmann et al., 2006).

Parker et al. (2016) påpeker at interaksjonen i en tradisjonell kjøpssituasjon, for eksempel når man kjøper en penn, vil være svært annerledes enn i en plattform med mangesidige markeder hvor antall brukere i et system vil øke verdien av produktet eller tjenesten for resten av brukerne. Et eksempel er Facebook, hvor et stort antall sluttbrukere gjør plattformen mer attraktiv og verdifull både for andre sluttbrukere og for annonsører. Dette fenomenet kalles *nettverkseffekten* og er et avgjørende element for mangesidige plattformer, som vi vil komme tilbake til senere i oppgaven.

Plattformer reduserer også transaksjonskostnaden drastisk på grunn av sin innebygde infrastruktur bestående av for eksempel forsikringer og vurderingssystemer. Den norske plattformen Nabobil er et eksempel på dette. De kobler mennesker som ønsker å leie bil eller leie ut sin egen bil sammen, og tilbyr forsikring og muligheten til å vurdere den man har handlet med i etterkant. Dette kan skape en sterk trygghetsfølelse og er med på å senke

transaksjonskostnader, som uten dette systemet ville vært så høye at de kanskje ville forhindret transaksjonen (Parker et al. 2016, 10). På denne måten muliggjør plattformer det som vi i dag kjenner som *delingsøkonomi*, hvor privatpersoner kan tjene penger på å leie ut eiendelene sine som for eksempel bil eller hjemmene sine, for eksempel via Airbnb.

2.2 Plattformer som matchmakers

Ifølge Evans og Schmalensee (2016) er verden i dag en “matchmaker-økonomi”. Det vil si at vi lever i en økonomi dominert av selskaper som simultant betjener to eller flere sider av markedet (mangesidige markeder), hvor brukere verdsetter tilgangen til den andre brukergruppen, som blir fasilitert av en digital plattform. Dette bidrar til å senke transaksjonskostnader, slik som tid og ressurser. Eksemplene er utallige på private og offentlige tjenester som tar i bruk plattformens logikk, som strukturerer, effektiviserer og påvirker vår hverdag. Vi bruker Facebook for å kommunisere med venner, Airbnb for å leie (ut) et ekstrarom, Tinder for å finne en potensiell partner, Finn.no for å finne en sofa, Nabobil for å leie en bil for helgen og Vipps for å overføre penger til en venn eller bekjent, eller å betale en faktura.

Plattformselskaper som Uber og Airbnb gjør det enkelt og effektivt for to kundegrupper, som sjåførere og passasjerer eller utleiende og leietakere, å utføre en byttehandel ved at de rekrutterer én brukergruppe for så å selge tilgang til en annen brukergruppe. På den måten fungerer deltakerne i hver kundegruppe som “inputs” i plattformens tjenestefordeling (Evans og Schmalensee 2016). Ifølge Evans og Schmalensee (2016) må matchmaker-plattformer løse et utfordrende problem, nemlig å oppnå en kritisk masse bestående av en eller flere grupper av deltakere. For å få til dette må bedriften sørge for at de ulike brukergruppene verdsetter tilgangen til hverandre nok til at de velger å bruke plattformen. Dette kommer vi tilbake til i “Høna eller egget-dilemmaet” senere i oppgaven.

2.3 Ulike typer plattformer

Moazed og Johnson (2016) har delt plattformer inn i ni distinkte typer, etter hvilken type verdi som definerer deres kjernetransaksjon. De ni plattformstypene er kategorisert under to overordnede merkelapper, som ofte omtales som den basiske plattformsplitten; *utviklingsplattformer* som er plattformer som fasiliterer utveksling av verdi og primært fokuserer på reduksjon av transaksjonskostnader, og *skaperplattformer* som muliggjør samskaping av verdi for ulike brukergrupper. De er som følger;

Utviklingsplattformer:

1. Tjenestemarkeds plass: en tjeneste
2. Produktmarkeds plass: et fysisk produkt
3. Betalingsplattformer: fasilitering av betalingstransaksjoner
4. Investeringsplattform: en investering (for eksempel penger utvekslet for et finansielt instrument som eierandel eller et lån)
5. Sosial nettverkingsplattform: kjennetegnes av "double-opt-in-friending". Således plattformer hvor kontakt må godkjennes begge veier for kontakt
6. Kommunikasjonsplattform: 1:1 direkte sosial kommunikasjon (slik som sosial kommunikasjon, for eksempel meldinger)
7. Sosial spillplattform: en spilleinteraksjon som involverer flere brukere, i konkurranse eller samarbeid

Skaperplattformer:

1. Innholdsplattform: et stykke av produsert innhold (et artikkelbilde, video etc.)
2. Utviklingsplattform: programvareutvikling

Moazed og Johnson (2016) finner i sin forskning at plattformer innenfor hver type operer jevnt over likt - også på kryss av industrier (43). Dette er et behjelpelig utgangspunkt for oppgavens forskningsmål, å systematisere et mønster av felles suksessfaktorer for norske plattformer.

2.4 Plattformindustrier versus tradisjonelle industrier

Digitale plattformer følger logikken til de eldste forretningsmodellene i verden, ved at de opererer som en "matchmaker" mellom ulike brukergrupper. Evans og Schmalensee (2016) peker på at likhetstrekket mellom noen av de mest verdiskapende selskapene i dag er at de opererer plattformer som gjør det både enkelt og effektivt for brukere å kobles sammen og utveksle verdi. Eksempler på dette ser vi deriblant ved fire av de mest verdifulle selskapene i verden i dag, ifølge Forbes sine rangeringer: Apple, Amazon, Google og Microsoft. Vi ser videre utallige eksempler på denne modellen med inntøget av "oppdragsøkonomien" (gig-economy) og delingsøkonomien, samtidig som det skal presiseres at selv om det har vært en utbredt økning i akademisk interesse, så utarter ikke plattform med to- eller mangesidige markeder seg som et nytt fenomen. Eksempler på plattformer som har eksistert lenge er

kjøpesenteret (butikker, kjøpere), søkemotorer (websider og lesere), auksjonshus (med kjøpere og selgere) og aviser som knytter lesere og annonsører opp mot hverandre.

Botsman (2015, 18) identifiserer den digitale plattformøkonomien som "gjenoppfinnelsen av tradisjonell markedsadferd - leie, utlån, bytte, byttehandel, gaveutveksling - gjennom teknologi, som på nye måter tillater en skala som ikke har vært mulig før internett". På den måten kan vi si at plattformmodellen er gammel, men digitaliseringen av den har bidratt til eksplosiv vekst. Dette er resultatet av en enestående teknologisk utvikling. Selskaper som Airbnb og eBay hadde ikke eksistert uten utviklingen av skyløsningen, bredbånd, programvarer og andre moderne teknologier. Evans og Schmalensee (2016) omtaler dette som "turboladning" av transaksjonsøkonomien.

Det skal nevnes at en bedrift kan ha en blandet forretningsmodell og ha elementer av plattformstrukturen og pipeline-selskapets verdiforslag. Apples hodetelefoner er i seg selv en "pipeline", men om man kombinerer de med AppStore, som kobler app-utviklere og iPhone-brukere, så har man en plattform. Dette eksempelet viser at bedrifter kan være både pipeline-bedrifter, og plattformer. Det viser seg, derimot, at en plattform ofte utkonkurrerer en pipeline når den entrer samme marked, noe som har ført til at store pipeline-bedrifter slik som Walmart og Nike forsøker å inkludere plattformer i deres forretningsmodeller (Van Alstyne et al. 2016).

2.5 "Høna eller egget"-dilemmaet

Både "høna eller egget"-dilemmaet og nettverkseffekter er grunnleggende for plattformforståelse. Vi vil kort skissere konseptene sitt forhold til plattformmodellen. En plattform streber etter å tiltrekke og betjene to eller flere brukergrupper samtidig, hvor verdien for den ene gruppen vil avhenge av hvor mange brukere som befinner seg i den andre gruppen. For eksempel vil en spillkonsoll tiltrekke seg kjøpere kun hvis det er nok spill tilgjengelig på plattformen, mens spillutviklere på den andre siden, vil kun utvikle spill dersom det allerede er en stor nok brukergruppe av spillkonsollen. For å løse dette dilemmaet, er det ikke uvanlig at plattformer forsøker å lokke til seg ett av kundesegmentene ved å tilby tjenesten billig eller gratis. Når de har opparbeidet en kritisk brukermasse på den ene siden av plattformen, vil de forsøke å tiltrekke seg brukere fra den andre siden (Osterwalder og Pigneur 2010, 78).

2.6 Nettverkseffekter

Sommeren 2014 diskuterte New York University professoren, Aswath Damodaran, og Bill Gurley, partner ved Benchmark Capital og en av Ubers Silicon Valley investorer, verdien av da 5 år gamle Uber. Professor Damodaran var overrasket over at Uber hadde fått opptil 1,2 milliarder dollar i finansiering av investorer og at selskapet i sin helhet ble estimert å være verdt 17 milliarder dollar. Han bestemte seg derfor for å gjøre egne kalkulasjoner basert på klassiske beregningsmetoder innen finans og endte opp med et estimat på 5,9 milliarder dollar for Uber i sin helhet. Dette var Gurley uenig i, og argumenterte for at utgangspunktet på 17 milliarder dollar var en undervurdering, basert på økonomen W. Brian Arthurs analyser av nettverkseffekter (Parker et al., 2016, 16-17).

Nettverkseffekter går ut på hvordan totalt antall brukere av en plattform påvirker verdien som blir skapt for hver og en bruker. Telefonen illustrerer godt hvorfor et nettverk er verdifullt for de som kjøper produktet. Dersom det kun er én telefon vil det ikke være andre deltakere i nettverket enn den som har telefonen, og den vil derfor være verdiløs, men jo flere som kjøper en telefon desto flere personer har man mulighet til å kontakte og desto mer blir telefonen verdt for hver og en. To telefoner vil føre til én forbindelse, mens hundre telefoner vil føre til 4950 forbindelser. Dette blir omtalt som ikke-lineær vekst, noe som verdens største plattformsselskaper viser å ha til felles (Parker et al., 2016, 20).

3.0 Suksessfaktorer for fremgangsrike plattformer

I denne seksjonen bygger vi videre på plattformteori ved å gjennomgå utvalgt litteratur som omhandler faktorer som muliggjør at noen digitale plattformer klarer å utkonkurrere andre og samtidig innhente profitt. Dette er aspekter vi anerkjenner som definerende faktorer for å bli kategorisert som en suksessfull plattform. Det er også dette vi har tatt utgangspunkt i når vi har definert vår problemstilling som har som mål å besvare *hvilke av litteraturens suksessfaktorer som oppleves som mest aktuelle for norske plattformsselskaper*. Bidragene er nøye valgt ut etter først å ha gjennomført et omfattende litteratursøk basert på bøker og forskningsartikler innen plattformlitteratur.

3.1 Definisjon av plattformsuksess

Selskapene vi har valgt å se på er i ulike stadier i sin livssyklus, for eksempel etablerte versus nye plattformsselskaper. Dette er et bevisst valg for å sikre mangfold og variasjon i selskapene vi analyserer og se på utfordringer underveis i utviklingen av et plattformsselskap. Det skal

nevnes at vi var påpasselige med å la suksessfaktorene være generelle nok for at de kunne tilpasses de ulike plattformtypene som blir presentert i oppgaven. Vår oppgave er ikke interessert i å konkretisere eller tallfeste plattformsuksess, men heller undersøke selskapers selvopplevde suksesselementer og utfordringer med plattform som forretningsform. Vårt utvalg har ikke tillatt oss å se på vekst over tid, men vi har lagt til grunn samtlige studier som har denne vinklingen og som til slutt har vært med på å utforme ni suksessfaktorer som vi har sett på i vår forskning.

3.2 Sekundær forskning på plattformsuksess

En studie av Fortune 50 indeksen avdekker at 93 prosent av de 50 mest lønnsomme selskapene ikke klarte å opprettholde omsetningsvekst over 2 prosent etter at de ble en del av denne elitegruppen (Laurie et al. 2006). Med dette som utgangspunkt opprettet Harvard Business School et forskningsprosjekt med tittelen "The CEO Agenda and Growth". I denne sammenheng ble 24 selskaper intervjuet og identifisert som hadde oppnådd signifikant vekst og beholdt veksten over tid. Her stilte de det simple spørsmålet; "hvor kommer veksten deres fra?". Deres funn kartla raskt et konsistent mønster av suksess som viste at selskapene vokste ved å skape såkalte "New Growth Platforms" (NGPs).

I tillegg muliggjorde plattformene en serie av komplementære ressurser og aktiviteter, egenskaper og markedskunnskap. Dette omfattende studiet kom frem til at størrelsen av plattformen var den største verdidriveren for å sikre suksess over tid (Laurie et al. 2006). På den andre siden av suksessfulle plattformselskaper, finner vi selskaper som har feilet, hvor for eksempel Yoffie et al. (2019) sin studie på over 250 plattformselskaper avdekker hvorfor de fleste av disse går under. De deler sine funn inn i fire kategorier av feiltrinn som har bidratt til plattformers tapssituasjon: (1) feilprising på den ene siden av markedet, (2) ikke klart å utvikle tillit hos brukere og samarbeidspartner, (3) prematur avskrivning av konkurrenter og (4) for sen etablering i markedet.

På en annen side diskuterer Parker et al. (2016) krefter som de ser på som fellestrekk for "winner takes it all"-dynamikken *over tid*. De finner fire faktorer som er kritiske for plattformsuksess: (1) plattformen har stordriftsfordeler (2) den nyter sterke nettverkseffekter, (3) den har høye multi-homing- eller byttekostnader, og (4) deres marked kjennetegnes ved en mangel på behov for nisjespesialisering.

3.3 Ni suksessfaktorer for plattformer

Vi har hatt som hensikt å kartlegge suksessfaktorer som plattformlitteratur anerkjenner som avgjørende for mangesidige plattformer. På bakgrunn av vår problemstilling, har litteraturgjennomgangen avdekket ni påviste suksessfaktorer som er gjennomgående og konsekvente i litteraturen. I denne seksjonen vil vi presentere de i påfølgende rekkefølge:

1. **Nettverkseffekter** - beskrevet av blant andre Zhu og Iansiti (2019) og Volsang (2010)
2. **“Høna eller Egget”-dilemmaet** - beskrevet av blant andre Evans og Schamalensee (2016) og Hagiou og Eisenmann (2007)
3. **Først til markedet versus følger** - beskrevet av blant andre Brown (2011), Moazed og Johnson (2016)
4. **Fasilitering av troverdighet og tillit** - beskrevet av blant andre Brown (2011)
5. **Produksjon av signifikant data for brukere** - beskrevet av blant andre Boncheck og Choundary (2013)
6. **Effektiv prising** - beskrevet av blant andre Yoffie et. al (2019)
7. **Risiko for disintermediation** - beskrevet av blant andre Zhu og Iansiti (2019)
8. **Risiko for multi-homing** - beskrevet av blant andre Zhu og Iansiti (2019) og Belleflamme og Peitz (2019)
9. **Fleksibel plattformarkitektur** - beskrevet av blant andre Boncheck og Choundary (2013) og Alami et al. (2015)

3.3.1 Nettverkseffekter

Det finnes positive og negative nettverkseffekter, men det er som regel de positive som står for verdiskapingen og konkurransefortrinn i en plattform (Parker et al. 2016). Et eksempel på en positiv nettverkseffekt er når en kunde kjøper eller tar i bruk et produkt eller en tjeneste, som da automatisk vil øke verdien for andre kunder, og jo flere deltakere i systemet, desto mer verdifullt blir produktet eller tjenesten for andre (Eisenmann et al. 2006). Den eksponentielle veksten tilknyttet plattformselskaper har ofte blitt forklart med henvisning til disse nettverkseffektene, nettopp fordi verdien av en plattform i stor grad avhenger av antall brukere på hver side av plattformen. Yu (2018) forklarer at “jo flere brukere en plattform har, desto mer attraktiv blir den, og fører til at enda flere bruker den. Når en plattform oppnår en viss størrelse, oppnår den selvforsterkende konkurransefortrinn som gjør den for dominerende for andre aktører å penetrere markedet”. Nettverkseffekter oppstår som tidligere nevnt ved at en ny bruker på plattformen øker verdien av tilbudet for andre brukere.

På den andre siden vil negative nettverkseffekter føre til at et økt antall brukere av en plattform vil redusere verdien for hver og en bruker (Parker et al. 2016). Nettverkseffekter avhenger av størrelsen på nettverket, og for at en plattform skal vokse raskt, må de klare å skalere verdien som nettverkseffektene skaper. Dette kan de oppnå ved å sørge for at nettverket har friksjonsfri inngang til nye brukere, noe som betyr at en potensiell kunde kan registrere seg som bruker av nettverket på en rask og enkel (friksjonsfri) måte. På denne måten kan mange nye brukere bidra til verdiskaping på plattformen og det er grunnen til at friksjonsfri inngang er en kritisk faktor for at en plattform skal ekspandere (Parker et al. 2016).

Oppnåelse av sterke nettverkseffekter er en sementert strategi for de store vellykkede plattformselskapene, som for eksempel Google, Facebook og Airbnb. Frick (2019, 3) påminner om at det både finnes forskjellige typer nettverkseffekter og forskjellige typer av nettverk. På grunn av essensielle forskjeller til disse nettverkene er ikke alle nettverkseffekter så fordelaktige, således er ikke alle nettverksfordeler likeverdige. Frick (2019) illustrerer dette poenget ved å trekke frem egenskapene til transportplattformer som Lyft og Uber – i sammenligning med søk og sosiale medier, slik som Google og Facebook.

Det går et skille mellom indirekte og direkte nettverkseffekter. Clements (2004) bruker det familiære eksempelet av telefonen som et eksempel på direkte nettverkseffekter som blir mer verdifull for en ettersom det totale antallet av telefonbrukere øker. På den andre siden finner vi indirekte nettverkseffekter. En software-plattform slik som AppStore blir mer verdifull når variasjonen av tilgjengelige apper på plattformen øker, og utvalget av apper øker i takt med antall brukere av AppStore. Evans og Schmalensee (2010) påpeker at den største utfordringen for nyetablerte plattformer er å skaffe nok deltakere på hver side for å sikre kritisk masse til å drive indirekte nettverkseffekter.

Zhu og Iansiti (2019) omtaler nettverkseffekter som avgjørende for plattformsuksess. De uttaler: ”Jo mer et nettverk er fragmentert i lokale klynger - og jo mer isolerte disse klyngene er fra hverandre - desto mer utsatt er en virksomhet for utfordringer”. Vellykkede plattformer er vanskelige å konkurrere mot, men de samme nettverkseffektene som driver vekst gjør også plattformene mye vanskeligere å bygge, noe som gjør at nettverkseffekter kan beskrives som et tveegget sverd (Parker et al. 2017).

Ifølge McIntyre (sitert i McKendrick 2019) er det spesielt en variasjon av tre nettverkseffekter som kan hjelpe en plattform i riktig retning. “Cross-side” nettverkseffekter, som betyr at plattformen kobler sammen ulike brukergrupper som ellers ikke villet kommet i kontakt med hverandre på en enkel måte. Et eksempel er at jobbsøkere er mer opptatt av å komme i kontakt med bemanningsfirmaer på en jobbsøkingportal enn å vite hvor mange jobbsøkere det er på portalen. I tillegg spiller “lokale” nettverkseffekter en viktig rolle fordi brukere av de fleste plattformer vil mest sannsynlig bry seg mer om noen få “nøkkelbrukere” enn størrelsen på hele nettverket per se. Uber er et godt eksempel på dette, fordi brukere som ønsker å benytte seg av tjenesten er mest opptatt av hva som er tilgjengelig i deres nærområde eller det området de befinner seg i når behovet for tjenester oppstår. Dette gjelder både sjåfører og passasjerer. En passasjer som ønsker å bli kjørt fra A til B i Oslo, vil ikke bry seg om tilgjengeligheten i Bergen eller på verdensbasis for den saks skyld. Til sist har vi “Meta-nettverkseffekter”, som er basert på tilgjengeliggjøring av informasjon ved at brukere kan vurdere produkter og tjenester eller hverandre. På den måten informerer andre brukere om hva som er tilfredsstillende, noe som spiller en viktig rolle for verdiskapingen fordi denne informasjonsdelingen kan gjenspeile kvaliteten på tidligere transaksjoner i nettverket og brukermassen.

3.3.2 “Høna eller egget”-dilemmaet

Høna eller egget-dilemmaet står sentralt i analysen av mangesidige plattformer. Tosidige markeder må allerede i oppstartsfasen løse det vanskeligste problemet i forretningsverdenen, nemlig å få en kritisk brukermasse av to eller flere grupper av deltakere - som verdsetter tilgangen til den andre gruppen av deltakere nok til å selv ta i bruk tjenesten og som kun tar den i bruk dersom de får denne tilgangen (Evans og Schmalensee 2016). Sagt på en annen måte vil verdien for brukere av en plattform hovedsakelig avhenge av brukere på nettverkets “andre side”. Som Parker (2016) humoristisk påpekte, er ikke dette dilemmaet innenfor salg nytt; telefonen var et vanskelig salg i begynnelsen fordi man ikke hadde noen å snakke med på den andre enden. Det som gjør høna eller egget-dilemmaet så prekært for plattformer er nettopp at verdien av å delta på “plattform X”, avhenger i grove trekk av forventningene tilknyttet den motsatte siden av nettverket. Det ligger innebygget i definisjonen av tosidige plattformer (Ronson 2005) at et marked er tosidig hvis plattformen betjener to grupper av agenter, slik at deltagelse av, i hvert fall en av gruppene hever prisene på verdien av deltagelse for den andre gruppen (142). Evans og Schmalensee (2016) hevder at den

dødeligste feilen plattformentreprenører gjør er å lene seg på en "hvis du bygger det, så kommer de"-tiltro, uansett hvor god plattformteknologien er (152).

Ved lansering vil en plattformmodell sin største strategiske utfordring nettopp bli å få nok brukere raskt, både av selgere og produsenter, ellers risikerer de å ende opp med et dilemma, slik som for eksempel Nabobil opplevde tidlig i sin oppstart der de hadde mange som ønsket å leie bil, men ikke nok tilbydere av tjenesten. På den andre siden, dersom man lykkes, katalyserer disse plattformene en fruktbar syklus - mer etterspørsel fra den ene brukergruppen tiltrekker flere fra den andre. Dersom en plattform klarer å tiltrekke én side av brukergruppen, vil den andre siden vanligvis komme dersom den er interessert i et samspill med den første brukergruppen. Parker et al. (2016) påpeker at en en-side-launch er en mulig måte å gå ut i markedet på, som går ut på at en plattform åpner opp for den ene brukergruppen for å sikre en kritisk brukermasse, før de gjør tjenesten tilgjengelig for den andre brukergruppen. OpenTable er et eksempel på en plattform som valgte denne fremgangsmåten da de startet med å åpne opp for produsentsiden og først etter seks år og flere titalls millioner dollar oppnådde en kritisk masse av restauranter og spisesteder ombord på plattformen. Deretter åpnet de opp for kunder som ønsket å reservere bord eller sjekke ut spisesteder (Evans og Schmalensee 2016).

Hagiu og Eisenmann (2007) argumenterer for at en iscenesatt tilnærming, som innebærer å etablere plattformen i to steg, er tryggere. Det vil si at en bedrift bruker en iscenesatt strategi, hvor de starter med å selge til kunder på kun en side av plattformen, nærmere bestemt den kundegruppen som ikke har hele sitt verdiutbytte knyttet opp mot tilgang på den andre (potensielle) brukergruppen. Først når bedriften har klart å skape en sterk base av kunder på denne første siden kan de begynne å bygge moment for den andre siden av plattformen. Dette var formelen både Google og Amazon dro suksess av. Til tross for at det finnes utallige fremgangsmåter for plattformarkitekter å trigge brukere til å adoptere sin plattformtjeneste har alle kjente strategier seriøse implikasjoner med mulighet til å jobbe mot sin hensikt. Ved for eksempel å fokusere på lave priser, eller gratis tjenester kan det slå tilbake når brukere blir vant til og forankrer den lave prisen på lang sikt.

3.3.3 Først til markedet versus følger

Zhu og Iansiti (2019) påminner oss om at "i den digitalt tilkoblede økonomien avhenger langsiktig suksess for en plattform og tjenesteøkonomien for øvrig, i stor grad av helse,

forsvar og dominans av økosystemet det operer i (5)". Det har blitt en velbrukt klisje i forretningsverden å pitche noe som en Uber-versjon av en tjeneste eller et produkt, som for eksempel "Uber-versjonen av hundepassing". Yoffie et al. (2019) kaller dette "plattformania" - en bevissthet over plattformverdiene som det siste tiåret har vist seg som et mønster av suksess. Der bedrifter bærer en følelse av ekstremt hastverk for å sikre at de er først til å dekke et nytt marked og etablere en plattform for å sikre brukermassen, oppnå nettverkseffekter, samt heve etableringskostnadene for nye aktører.

Ved at størrelsen på ens plattformnettverk er en såpass instrumentell driver for verdien av en gitt plattform, har den utbredte konsensusen vært at det er et "winner takes it all marked" der det finnes én plattformaktør (Moazed og Johnson, 2016), et såkalt "red ocean" for nyetableringer av plattformer. Arve (2019) forklarer; "dette er markeder hvor det ofte er konkurranse *for* markedet, i motsetning til konkurranse *i* markedet (...) utfallet av konkurransen for et slikt marked påvirkes av tilfeldige hendelser over tid, og identiteten til vinner er vanskelig å predikere". Gatekeeper-posisjonen tillater plattformer å subtrahere en signifikant økonomisk verdi fra nettverk, samtidig som de opererer under forhold som tillater dem uforholdsmessige konkurransefordeler, noe som ikke nødvendigvis resulterer i et betydelig effektivt marked. "I stedet for at den beste løsningen dominerer, vil den løsningen som først oppnår et lite forsprang, ofte dominere i et plattformmarked" (Arve 2019). Det kan indikere at det er en fordel å være en såkalt "først til markedet" (first mover), men dette finnes det ikke konsensus om i plattformlitteraturen per dags dato.

Funnene er derimot delt, i hvert fall i sine deduktive konklusjoner. Samtlige akademikere i vårt litteratursøk (deriblant Parker et al. 2016 og Moazed og Johnson, 2016) argumenterer for at plattformentreprenører bør unngå markeder hvor det allerede finnes en etablert plattform og trekker fram udiskutable fordeler ved å være en såkalt "first mover", slik som en etablert brukermasse eller nettverkseffekter med høye byttekostnader. Ved å evaluere disse tre fordelene og hvordan de bygger opp under hverandre for å være selvforsterkende, er det vanskelig å underkjenne elementet av konkurranse pre-etablering når en skal predikere en plattforms potensiale for suksess. Derimot viser Hidding et al. (2011) i sin forskning av 15 plattformindustrier at den første til markedet kun i ett tilfelle av disse selekterte industriene fortsatt var markedslederen. De påpeker at fordelene ved å være den første til markedet kan ha blitt overvurdert fordi empirisk forskning har lidd av en skjevhet i empiriene. Ved å ta

utgangspunkt i et firma som har overlevd kan det ha blitt feilaktig identifisert som det første selskapet (Hidding et al. 2011, 32).

Parker (2019) hevder at et marked der det allerede finnes en plattform er et "red ocean", ettersom en nyetablering her vil måtte konfrontere eksisterende kjemper, men påpeker at plattformmodellen ikke har vært like altoppslukende i B2B-segmentet (Growth Show, 2019). Dette er fordi det her finnes mange selskaper som er tunge å omstille og som sitter fast i et pipeline-tankesett. Derfor er Parker (2019) mer optimistisk om at disse sektorene potensielt vil bli plattformsmuligheter. Der det er det vil bli mulig å åpne markeder som ikke enda er tiltenkt.

3.3.4 Fasilitering av troverdighet og tillit på plattformen

“Platform strategy is, in some sense, one of the most ambitious ways of entering a market you could have, because it requires coordinating the behaviours of multiple parties... You’re sort of this orchestra conductor, and as a result of being very ambitious, it also fails very often”

(Professor Azoulay ved MIT sitert i Church, 2017)

Med plattformøkonomien oppstår en triangulær relasjon mellom plattform og tilbyder, kunde og tilbyder, og plattform og kunde (FAFO 2020). Det er derfor viktig at troverdighet til plattformen etableres, slik at den kan megle tillit mellom partene. Brown (2011) peker på sentraliteten av tillit i plattformforretningsmodeller og argumenterer for at den grunnleggende rollen til plattformen er å fasilitere et økosystem som muliggjør og reduserer transaksjonskostnadene til delingen av en gitt verdi. Parker et al. (2016) definerer tillit i plattformsammenheng som nivået hvor brukere av plattformen føler seg komfortable med nivået av risiko tilknyttet å delta på plattformen (299).

I plattformselskaper er produksjonskostnadene nært knyttet opp mot meglingsav *tillit* mellom to brukere - istedenfor en gitt lagerbeholdning, slik vi kjenner den tradisjonelle transaksjonen i pipeline-selskaper (Brown 2019). Eksempelvis har Apple’s strenge retningslinjer for utviklere bidratt til sterk vekst i AppStore sin brukerbase og i gjengjeld sitter selskapet igjen med 30 prosent av alle AppStore transaksjonene (Azoulay sitert i Church 2017). Tillit er sentralt for plattformmodellen og brukere er avhengige av at plattformens design klarer å redusere risiko for dem. De må være trygge på at andre brukere er den de oppgir at de er, de må være trygge på at sensitiv data ikke blir misbrukt og de må være sikre på at transaksjonen

er beskyttet fra å bli utnyttet av andre parter. Uten et godt nok grunnlag av tillit vil opplevd risiko tilknyttet plattformen mulig overveie potensielle finansielle gevinster ved å bruke den (Moazed og Johnson 2016, 153).

Bygstad og D'Silva (2017) illustrerer dette med en situasjon hvor en skole har behov for vikartjenester. Ved bruk av den fiktive plattformen kalt "vikar-appen", kan dette behovet innfris. Med kvalitetskontroll av referanse i utdanningsregisteret, dokumentasjon av plattformvandel og et elektronisk samtykke fra aktuell søker sin side kan dette bidra til en rask tilgjengeliggjøring av denne informasjonen og vikaransvarlig kan ta i bruk basen med for eksempel søkeord som "naturfag" for å bli matchet opp mot den mest hensiktsmessige kandidaten. En slik type plattformtjeneste vil være tilnærmet ubrukelig dersom det er mangel på tillit til plattformens evne til å sikre legitimiteten til informasjonen. Dette i kombinasjon med et hensiktsmessig operativsystem er plattformer uforholdsmessig effektive på, men disse systemene er videre avhengige av at aktørene har tillit til hverandre, noe som er mye vanskeligere å regulere. Det vil si, plattformeierne har liten mulighet til å forsikre at vikaren faktisk møter opp på jobb. De kan kun regulere med insentiver for å møte opp og represalie eller utestengning fra plattformen.

eBay er et av mange eksempler på en plattform hvor verdiforslag avhenger av å fasilitere tillit mellom brukere. Hvis partene ikke har tiltro til hverandre, vil ikke transaksjoner bli gjort. Her har utviklingen av PayPal vært særlig viktig, men også eBay sitt renommé med å ta ansvar på plattformen ved hjelp av deres innebygde tillitssystem som er basert på erfaringer andre kjøpere har med selger fra tidligere salgssituasjoner. På denne måten kan tillit overføres fra én situasjon til en annen (Krokan 2015). I konklusjon, vil dette punktet omhandle hvor vellykket plattformen er til å etablere tillit til plattformen og fasilitere innebygde tillitsmekanismer for å megle tiltro mellom de ulike brukergruppene.

3.3.5 Produksjon av signifikant data for brukere

Internett-teknologi har vært essensiell for den enorme spredningen av plattformer i markedet. Den eksponentielle veksten som er forbundet med plattformmodellen har blitt muliggjort ved at maskinlæring har blitt anvendt for analyse og fortolkning for monumentale mengder data, organisert og satt i system for nettverksbrukere. Plattformen eier ikke produksjonsmidler, men skaper snarere forbindelsesmidlene. Styrken til plattformøkonomien ligger i dens evne til å eliminere handelsbarrierer ved å bruke økt informasjonsdeling mellom forskjellige

aktører og sirkulasjon av data til sin fordel (Chan et al. 2018). Den algoritmiske revolusjonen og skyløsninger er grunnlaget for plattformøkonomien (Kenney og Zysman, 2016). Beck og Libert (2018) argumenterer at plattformstrategier ikke fungerer om selskapet ikke er gode på “maskinlæring”.

Plattformmodellen er ikke et nytt fenomen; det å trekke ut verdi ved å sette brukergrupper i kontakt med hverandre har vi sett helt tilbake til markedsplasser i oldtiden, men det digitale aspektet til dagens store plattformer bruker maskinlæring til å organisere det nettverket tilbyr, bringe brukere nøye skreddersyde resultater og flagge dårlig oppførsel. Dette kan argumenteres for som en av primærdriverne til plattformsuksess. Frick (2019, 3) uttaler: “Software, and some of that value transcends geography. When I call a Lyft in Boston, the data from that ride helps Lyft improve in San Francisco, too. Data feedback loops like that are incredibly powerful”. Beck og Libert (2018) hevder at digitale plattformer kan gjøres mer “sticky” (les; høye byttekostnader), ved å tilgjengeliggjøre brukerdata for sine brukere. Et eksempel her er måten vi legger inn informasjon på en gitt plattform og videre tillater den å samle opp informasjon om vår aktivitet for å forbedre og skreddersy vår profil. Dette er vanskelig å kopiere for konkurrerende aktører - der brukere ofte opplever at de sitter i klisteret (derav "sticky" og får hevet sine byttekostnader. Teorien er at data som er låst inne på plattformen igjen vil føre til nettverkseffekter (Beck og Libert 2018). I konklusjon omhandler brukerdataens verdi på plattformer å kunne tilby brukere systematisert brukerdata og bruke denne dataen for å skreddersy tjenestene på plattformen for sine brukere.

3.3.6 Effektiv prising

Exchange achieves what the medieval alchemists couldn't: it creates something from nothing.

It serves the proverbial free lunch. Swapping goods among people creates value.

(Evans sitert i Moazed og Johnson 2016, 95)

Prising i plattformmodellen er en komplisert affære. Prissetting og prisstrategi er sentrale deler av prosessen med å designe en plattformmodell. Eisenmann et al. (2006) påpeker at mangesidige plattformer har privilegiet med å høste inntjening fra flere brukergrupper, men at det i de fleste tilfeller vil være mest fordelaktig å subsidiere visse av dem. Det blir derfor viktig å finne ut hvilken gruppe som skal subsidieres og hvor lenge.

Rochet og Tirole (2002) sin forskning avdekker at prising på mangesidige plattformer skiller seg fra tradisjonelle økonomiske prinsipper. Deres forskning på kredittselskaper avdekket at prisen betalt av klienter på en side av plattformen (provisjonsselgere betalte for at kortene deres ble akseptert i butikkene deres) muliggjorde en attraktiv subsidiert prisfastsettelse på den andre siden av markedet (gratis kort for forbrukere). Deres funn er generaliserbare utover dette eksempelet og forskningen representerer en ny økonomisk modell for prisforhold, for å bedre koordinere begge sidene av markedet med mål om å tilrettelegge for etterspørsel (Rochet og Tirole 2002). Å prise under kostnadene tilknyttet til å operere en tjeneste ser med tradisjonelle økonomiske briller å gå imot all fornuft, men som Reillier og Reillier (2017, 123) påminner "går ikke prisstrategier for plattformer bare ut på å sikre verdier som blir skapt på plattformen for å generere inntekt for plattformeieren, men også for å styrke plattformens generelle verdiforslag" (138). Parker (2019) argumenterer for at det handler om å tjene penger der selskaper ikke ødelegger for potensialet til nettverkseffekter. Når vi tenker inntektsgenerering på tradisjonell måte, belastes vanligvis sluttforbrukeren, men dette er annerledes for plattformer hvor man i stedet tillegger kostnaden på selve transaksjonen mellom partene for fullføringen av utvekslingen, slik at man ikke driver folk bort ved å belaste medlemskontingent eller faste kostnader, men heller ta en andel av transaksjonen kun når verdien er realisert (Eisenmann et al. 2006).

Reillier og Reillier (2017) organiserer utbredte prisutfordringer for plattformer; først må plattformsarkitekter anerkjenne at brukere på plattformer skaper verdi for hverandre ved å bruke den (grunnet nettverkseffekter). Videre må det anerkjennes at prising på den ene siden av plattformen ofte påvirker den andre siden på grunn av priselastisitet i etterspørselen over plattformen. Når prising på plattformen anerkjennes som avgjørende for atferden til plattformdeltakere og videre skalaen av plattformsbrukere på hver side, må prising brukes strategisk for å forbedre det samlede verdiforslaget og heve betalingsviljen. Dette vil bidra til å legitimere prisingen (138).

I en gratis-forretningsmodell vil minst ett kundesegment kunne benytte seg av tjenesten(e) som en plattform tilbyr gratis, fordi disse vil finansieres av det andre kundesegmentet eller av en annen del av forretningsmodellen (Osterwalder og Pigneur 2010, 89). Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver tre ulike forretningsmodeller som har "gratis" som strategi; reklamebasert modell med gratisavisen Metro som eksempel, freemium-modell med Skype og lokkemodellen med Gillette som eksempel, der forbrukerne kjøper billig høvel, men hvor

barberbladene er betydelig dyrere. Vi skal ikke gå nærmere inn på disse av hensyn til oppgavens begrensede lengde og tematikk.

3.3.7 Risiko for disintermediation

Plattformsarkitekter må vurdere risikoen for “disintermediation”, noe Laurier et al. (2016) beskriver som å minimere risikoen for at brukere forflytter transaksjonen *utenfor* plattformen (139). Zhu og Iansiti (2019) definerer disintermediation som risikoen for at “network members bypass a hub and connect directly” (8). På norsk kan dette oversettes til "lekkasje". Etersom plattformen ikke kaprer verdi direkte fra å matche og fasilitere transaksjoner, er dette et aspekt som plattformarkitekturen må forsøke å minimere ettersom forretningsmodellen for utallige plattformer integrerer prisen i transaksjonen mellom ulike brukergrupper, som forklart i punkt 3.6.

Dette var en problematikk som tidlig berørte Airbnb. Når en bruker først hadde etablert kontakt med en utleier i en by han/hun eksempelvis besøkte mye for jobb og var fornøyd med tjenesten, hva ville motivasjonen for å ikke gå utenfor plattformen neste gang være? Det forelå i utgangspunktet lite insentiver ettersom det både var mer praktisk og billigere for begge parter å fortsette kommunikasjon og betalingen utenfor plattformen ettersom Airbnb tok en prosentvis del av transaksjonen fra begge parter. Mer drastisk kunne brukere på plattformen finne husrom og kontakte utleier direkte og aldri fullføre en eneste transaksjon på plattformen.

Det er flere måter plattformer kan redusere risiko for disse lekkasjene på. Blant annet ved å øke verdien av bruk av plattformen og implementere innebygde fordeler ved å foreta transaksjoner på plattformen og/eller ulemper ved å forflytte transaksjonen. Utbredte fremgangsmåter inkluderer forsikrings- og betalingsfordeler eller kommunikasjonsverktøy, generere signifikant data for brukere, løse brukerkonflikter eller overvåke aktivitetene (Zhu og Iansiti 2019).

For lesere som ikke er kjent med Airbnb sine tjenester kan vi avsløre at Airbnb sin fremgangsmåte for å redusere risikoen for “disintermediation” var å gjøre det vanskeligere å forflytte kommunikasjon til utenfor plattformen ved anonymisering av adresse, telefonnummer og e-post før transaksjonen ble gjennomført. Videre etterstrebet de å gjøre tilleggstjenestene såpass gode at de veide mer enn kostnaden tilknyttet Airbnb sin plattform.

Dette var de overveldende suksessfulle på, spesielt via forsikringsgoder opplevde brukere økt trygghet og generering av oversiktlig brukerdata og rangering-systemer, som hevet opplevd standard av deres utleieobjekt. Dog advarer Zhu og Iansiti (2019) om at “alt som gjør en plattform mer tungvint å bruke kan gjøre den sårbar for en konkurrent som tilbyr en sømløs opplevelse” (7).

En annen strategi for å adressere risikoen for disintermediation er å kapre verdi på andre ledd enn transaksjonskostnaden. Det kan være relevant om lekkasjene er vanskelig å stanse å evaluere sin plattformmodell. Det vil si, vurdere om prisen burde være lavere for å sikre en større brukerbase og fokusere på tilleggsaktiviteter til å generere inntekt. Zhu og Iansiti (2019) gir eksemplet Taobao som er Alibaba sin e-commerce plattform. Selskapet unngikk å kapre verdi i transaksjonen mellom brukergruppene sine eller oppføring av varer på deres side. Ved å redusere kostnader for brukerne sine tilknyttet aktivitet på plattformen klarte Taobao å tiltrekke seg en enorm brukerbase. Verdikapringen ble flyttet til reklameinntekter og salg av software som hjelper selgere på e-commerce-plattformen med å administrere sin "storefront". Til ettertanke er Taobao sin suksess i det kinesiske markedet attribuert til denne fremgangsmåten, samtidig som eBay sitt selskap EachNet kontrollerte 85 prosent av markedet når Taobao ble etablert i løpet av få år, men måtte trekke seg tilbake.

3.3.8 Risiko for multi-homing

Parker et al. (2016, 297) definerer multi-homing som fenomenet der deltakere samhandler med mer enn en plattform. Plattformvirksomheter søker å vanskeliggjøre multi-homing, siden multi-homing fasiliterer bytting og fraflytting av brukere fra en plattform til en annen og *shopping* mellom ulike plattformaktører som gjør at plattformer i visse segmenter er tvunget til å konkurrere på pris til et nivå der profittmarginene blir svært små.

Zhu og Iansiti (2019) definerer begrepet multi-homing som følger; “multi-homing happens when users or service providers (network “nodes”) form ties with multiple platforms (or “hubs”) at the same time” (8). Sagt på en annen måte er multi-homing adopsjon av flere plattformer samtidig. Dette skjer som oftest når kostnaden tilknyttet å melde seg opp på en plattform til er lav. Dette er erkjent av praktikere og akademikere som en utbredt utfordring i plattformmarkeder ettersom det presser ned prisen i markedet samtidig som det fordeles til flere aktører. Tucker (2018) bemerker seg at plattformbrukerne kan enkelt installere både Lyft og Uber sine applikasjoner og vurdere i sann tid hvilken som er den billigste. Den

samme dynamikken finnes på sjåførens side, hvor mange har både Lyft og Uber installert og velger den plattformen som tilbyr den mest prisdyktige kjøreturen. Således må plattformer vurdere brukernes anledninger og tendenser til å multi-home og videre se på metoder for å redusere mulighetene for dette. Her foreslå Zhu og Iansiti (2019) at plattformeiere kan redusere tilfeller av multi-homing ved å gjøre det med mer attraktivt å være lojal for den ene brukergruppen, eller begge om det finnes anledning. De bygger videre på Uber/Lyft eksempelet og skriver; "for å oppmuntre til eksklusivitet ga både Uber og Lyft bonuser i mange markeder til folk som gjennomførte et visst antall turer på rad uten å avvise eller avlyse noen eller gå offline i løpet av rushtiden"(8).

3.3.9 Fleksibel plattformarkitektur

"A platform business makes money from services delivered via apps and APIs on a scalable technical foundation that customers and suppliers can integrate into their operations, incorporate into their offerings, and extend through their contributions"

Forsker ved Forrester James Staten sitert i Forbes (2019)

Denne definisjonen av plattformer belyser viktigheten av en skalerbar teknisk base hvor videre påbygg og fleksibilitet er avgjørende for plattformens funksjonalitet.

Plattformarkitektur er verdifull når man skal sortere ut og gi mening til et komplekst underliggende system, som trenger å være tilnærmet friksjonsløst og enkelt å bruke og samtidig utvikles ved å ta hensyn til endrede behov, smak og teknologi. Gwaker (2011) er verdt å sitere i sin helhet for å belyse plattformarkitekturs rolle: "Complex systems, by definition, have many parts that must work together to achieve a functioning whole. Platform architecture makes the system evolvable. Even the core components can evolve - only the interfaces need to be stable" (35).

En plattform i sin enkleste definisjon (se punkt 2.0) anerkjennes som et stabilt grunnlag å videre bygge på. Plattformarkitekturs muliggjøring av denne "plug and play" egenskapen evaluerer Bonchek og Choudary (2013) som en av de mest sentrale egenskapene ved plattformtenkning og forklarer: ved å etablere en (digital) plattform, som andre virksomheter enkelt kan kobles seg på, bygge videre på toppen av, tilgjengeliggjøring av produkter og øvrige tjenester, muliggjør plattformer samskaping av verdi for et ytterligere nettverk av brukere. Videre definerer de disse prosessene som "connection/tilkobling" og "flow/flyt". Tilkobling omhandler hvor enkelt det er for andre å "plugge" seg inn i plattformen for å dele

og handle. Flyt omhandler hvor god plattformen er til å fremme utveksling og samskaping av verdi.

En API (application programming interfaces), kan defineres som et hjelpeverktøy for å tilrettelegge for at programmerere utenfor plattformen skal kunne “tilføye funksjonalitet eller tjenester til en applikasjon eller en annen programvare laget av andre (...) API-ene til operativsystemer gjør det mulig å lage applikasjoner som passer til operativsystemet og utnytte dets egenskaper (Store Norske Leksikon 2019). Umbach (2019) argumenter for API som nøkkeldriveren for den økonomiske suksessen til plattformselskaper. Han forklarer at dataorkestrering (organisering og systematisering av data) og pålitelighet (sømløshet og brukervennlighet) i plattformdesignet er avgjørende for å håndtere transaksjoner i stor skala (World Economic Forum 2019).

4.0 Metode

I denne seksjonen av oppgaven vil vi gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. Vi brukte litteraturgjennomgangen til å avdekke hull i litteraturen der vi opplevde behov for videre forskning som genererte vår problemstilling; “Hvilke av litteraturens suksessfaktorer oppleves som mest aktuelle for norske plattformselskaper?”. Deretter vurderte vi problemstillingen opp mot tilgjengelig teori om metode før vi valgte det mest passende forskningsdesignet, datainnsamlingsmetode, utvalgsstrategi og til slutt rekrutterte informanter.

Samfunnsvitenskapelig metode er en måte å samle inn, analysere og tolke data på (Johannessen et al. 2010). Kvalitativ og kvantitativ metode er to ulike fremgangsmåter for å samle inn og analysere data, og den generelle oppfattelsen er at man ved bruk av kvalitativ metode søker innsikt og forståelse, mens man i kvantitativ metode ønsker oversikt og søker etter forklaring (Tjora 2017, 28).

4.1 Valg av metode

Oppgavens formål og problemstilling vil være avgjørende for valg av metode, og vil vise hvordan informasjonen for å besvare problemstillingen har blitt hentet. “Kvalitativ og kvantitativ forskning fremstår som to vesentlige tenkemåter eller paradigmer når det gjelder hvordan man kan fremskaffe eller generere informasjon om samfunnet, for deretter å analysere dette” (Tjora 2017, 24). Etter vår litteraturgjennomgang om plattformer med

mangesidige nettverk og felles suksessfaktorer for denne forretningsmodellen, avgjorde vi at kvalitativ forskningsmetode var mest hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling. Årsaken til dette er som nevnt at man i kvalitativ forskning legger vekt på forståelse snarere enn forklaring, noe vi ønsker å oppnå i denne undersøkelsen. Kvalitativ forskningsmetode blir beskrevet som induktiv, fordi den er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2017), noe som gjenspeiler vårt formål med oppgaven og prosessen med å besvare problemstillingen.

4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet fungerer som en plan for forskningen og skal si noe om hvordan den skal foregå. Forskning utføres som regel innenfor et definert vitenskapelig område (Tjora 2017, 33) og generelt sett vil all forskningsaktivitet preges av begrensede ressurser, som igjen begrenser en metodologisk mangfoldighet (36). Metoden man velger å bruke bestemmes av faglige og praktiske hensyn, slik som tilgang til informanter, etiske forhold, rekrutteringsmuligheter, ressurser, kunnskap og erfaringer hos de som skal gjennomføre undersøkelsen (37).

Askheim og Grennes (2008) deler forskningsdesign i tre typer; det kausale, det beskrivende og det eksplorative, hvor det sistnevnte typisk kjennetegner kvalitativ forskning. Videre består eksplorative forskningsdesign av fenomenologi, grounded theory og casedesign (68). Formålet vårt er å få økt forståelse og innsikt i hvilke suksessfaktorer som er viktige for norske plattformsselskaper, noe som gjør det fenomenologiske designet passende for denne oppgaven da det går ut på å utforske og beskrive mennesker og hvordan fenomener og situasjoner oppleves (Tjora 2017). “Kvalitative studier forholder seg til et fortolkende paradigme med fokus på informantenes opplevelse og meningsdanning” (Tjora 2017, 24). Målet vårt var å forstå verden på samme måte som informantene gjør gjennom å få innsikt i deres opplevelser, handlinger og meninger, noe som førte oss i retning av dybdeintervju, som vi vil diskutere i neste seksjon.

4.3 Intervju som metode

Intervjuer er den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning og spesielt dybdeintervjuer er populære (Tjora 2017, 113). Intervju fungerer som en datainnsamlingsmetode og kan være spesielt gunstig for å belyse problemstillinger som ikke lett lar seg svare på ved bruk av andre kilder. Intervjuformen kan brukes selvstendig, men settes gjerne i kombinasjon med andre metoder slik som en litteraturstudie for å gi videre liv

og mening til foreliggende data. Dette kalles metoderiangulering (Andersen og Krumsvik 2017).

Siden vi ønsket å gå i dybden for å forstå hvordan informantene våre ser verden, benyttet vi oss av dybdeintervjuer, som er en metode basert på fenomenologisk perspektiv, som betyr at forskeren er ute etter å forstå informantenes opplevelser, erfaringer og hvordan de reflekterer (Tjora 2017, 14). Intervjuet i seg selv er en form for datainnsamling, mens analysen og refleksjonen man gjør i etterkant av undersøkelsen gjør det til forskning (Andersen og Krumsvik 2017). Poenget med dybdeintervjuer er å skape en så fri samtale som mulig hvor informanten har mulighet til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til temaet for undersøkelsen (Tjora 2017, 113). For å få til dette er det essensielt å stille åpne spørsmål, hvor målet er en god dialog som gjør det mulig å kartlegge prosesser og sosiale relasjoner hos informantene (se intervjuguide vedlegg 3).

4.3.1 Dybdeintervjuets struktur

Ifølge Tjora (2017) kan dybdeintervju deles i tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding, hvor de ulike delene består av ulike type spørsmål. Oppvarmingsspørsmål består gjerne av spørsmål som ikke krever for mye refleksjon og er til for å “varme opp” informanten. Man kan spørre om for eksempel alder, arbeidsoppgaver og dagligliv. Det som danner kjernen i intervjuet er refleksjonsspørsmålene hvor informanten kan gå i dybden av temaet (se intervjuguide vedlegg 3 og punkt 4.7 for gjennomføring av intervjuene). Vi har valgt å spørre om informantene kan definere “plattformer” som en start. Det er vanlig å ha 3-6 ulike spørsmål i denne delen med stikkord til muntlige oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden. Til sist kommer avrundings spørsmål som “normaliserer” situasjonen (Tjora 2017). Her valgte vi å fortelle om hvordan vi skulle bruke dataene og spurte om vi kunne kontakte dem igjen dersom det ble behov for ytterligere oppfølgingsspørsmål.

4.4 Utvalg og avgrensning

En utfordring ved forskning er å avgrense det empiriske arbeidet (Tjora 2017, 40). Prosessen med å velge informanter startet for vår del allerede i høst da vi diskuterte temaet for bacheloroppgaven. Vi hadde på forhånd hatt kontakt med et par selskaper i forbindelse med et annet skoleprosjekt og kjente derfor godt til disse. Videre hadde vi et ønske om å undersøke bedrifter som befant seg i ulike faser i livssyklusen, det vil si en fordeling mellom oppstartsbedrifter, etablerte og noen der imellom. Som regel vil problemstillingen gi en

indikasjon på hvordan man skal avgrense og det er flere måter å gjøre dette på. I vårt tilfelle ble det mest relevant å bruke en kombinasjon av kriterieutvalg, som går ut på å velge deltakere til en undersøkelse basert på spesielle kriterier (41), snøballmetoden og tilgangen til bedrifter ut fra eget nettverk.

Kriterieutvalg går ut på å studere noe som kjennetegner de man velger å studere, som for eksempel opplevelser, utfordringer og erfaringer (Tjora 2017, 41). Våre kriterier var at bedriftene måtte være norske plattformsselskaper med base i Oslo som betjener et mangesidig nettverk. Grunnen til at vi har begrenset undersøkelsen til disse kriteriene er fordi vi ønsker å besvare problemstillingen vår slik at innsamlet data har en best mulig empirisk signal-støy forhold, som ifølge Tjora (2017, 41) er forholdet mellom relevant og ikke-relevant informasjon. I tillegg til disse kriteriene, kontaktet vi personer som vi anser som “eksperter” på området og som har god oversikt over hvilke bedrifter det kunne være aktuelt å kontakte for videre datainnsamling.

Med dette som utgangspunkt ble vår datainnsamling tredelt. I første omgang samlet vi inn alt vi kunne komme over av sekundærdata om de utvalgte bedriftene i media, bedriftssider på nett og deres egne kanaler som hjemmeside og sosiale medier. På grunn av intervjuenes konfidensialitet kan vi ikke dele denne datainnsamlingen i oppgaven, men det var en viktig og nyttig prosess for oss. Del to av datainnsamlingen er selve intervjuene, det vil si vår primærdata. Vi gjennomførte intervjuer i uke 16 og 17 med en semistrukturert intervjuguide, som vi kommer nærmere inn på i punkt 4.6. Den tredje og siste delen av datainnsamlingen gikk ut på å ta kontakt med de bedriftene som vi ønsket å stille mer spesifikke oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene, samt transkriberingen og kodingen av disse.

4.4.1 Rekruttering

Vi startet med å kartlegge hvilke plattformbedrifter som vi så på som mest relevante for oppgaven og dens problemstilling. I tillegg måtte vi ta hensyn til hvem det var realistisk å få positivt svar fra. På bakgrunn av dette laget vi en liste med potensielle bedrifter som vi kontaktet per e-post (vedlegg 1). Etter å ha sortert bedriftene i prioritert rekkefølge basert på hvor relevante de var for problemstillingen samt hvor mye informasjon vi kunne få fra dem med tanke på blant annet tilgjengelighet, satt vi til slutt igjen med fem plattformbedrifter som vi så på som mest aktuelle for datainnsamlingen. Vi kontaktet disse på nytt der vi bekreftet at vi ønsket å intervju dem om det fortsatt var mulig. Etterhvert som de besvarte forespørselen

med en bekreftelse, sendte vi et samtykkeskjema (vedlegg 2) som de signerte. Videre avtalte vi tid og sted for intervjuet. Vår opprinnelige plan ble noe forandret på grunn av Covid-19-situasjonen, som for eksempel at vi måtte endre på format på alle intervjuene fra fysisk til video.

4.5 Informanter

I denne seksjonen gjennomgår vi hvem vi har intervjuet og betegnelsen som blir brukt for å omtale dem videre i oppgaven. Vi bruker I for å indikere status som informant kombinert med tall for rekkefølgen på intervjuene. Under vil vi plassere selskapene informantene representerer i henhold til Moazed og Johnson (2016) sin typologi av ulike plattformmodeller (se punkt 2.4).

I1: Informant nummer 1: Selskapet er en hybrid av en “Kommunikasjonsplattform” og “Utviklingsplattform”.

I2: Informant nummer 2: Selskapet er en hybrid av en “Tjenestemarkedsplass” og "Sosial nettverkingsplattform"

I3: Informant nummer 3: Selskapet er en hybrid av “Tjenestemarkedsplass” og “Produktmarkedsplass”.

I4: Informant nummer 4: Selskapet faller inn under kategorien “Tjenestemarkedsplass”.

I5: Informant nummer 5: Selskapet faller inn under kategorien “Tjenestemarkedsplass.

4.6 Intervjuguide

I forkant av alle intervjuene fattet vi en intervjuguide (vedlegg 3) med alle temaene vi ønsket å dekke og spørsmålene vi søkte svar etter. Vi valgte å gå for et semistrukturert intervju hvor vi brukte intervjuguiden for å forsikre oss om at vi fikk stilt alle spørsmålene, men så oss nødt til å improvisere noe underveis og stilte flere oppfølgingsspørsmål for å få respondenten til å utdype og på den måten sørge for at vi hadde forstått riktig (her stilte vi spørsmål som for eksempel “på hvilken måte?”, “hva mener du med det?” og “hva legger du i det?”).

4.7 Gjennomføring av intervjuene

For å lykkes med dybdeintervjuer, er det viktig å skape en avslappet stemning hvor informanten føler seg trygg til å snakke åpent om sine erfaringer og opplevelser (Tjora 2017, 118). Sosiologer som Garfinkel og Goffman påpeker at alle sosiale situasjoner formes av de involvertes deltakelse, og det er intervjuerens oppgave å etablere rammer for intervjuet (Tjora 2017, 119). Andersen og Krumsvik (2017, 80) holder fram viktigheten av pauser og observasjon i intervjuformen. Etter å ha gjennomført et testintervju, så vi viktigheten av dette. Pause for å gi informanten rom til å tenke seg om og grave dypere i sin egen bevissthet og unngå å lede og bruk av observasjon for å notere kontekstuell informasjon som ikke fremkommer i en ren transkribering av samtalen.

Intervjuguiden tjente som et rammeverk for å sørge for at vi i intervjuene fikk dekket det som var viktig, basert på vår teoriundersøkelse (Grenness 2001, 194). Under hvert hovedtema hadde vi mer spesifikke spørsmål, men bruken av disse varierte fra intervju til intervju. Vi prøvde å holde samtalen så fri og åpen som mulig, og var derfor ikke bundet til rekkefølgen i intervjuguiden, men brukte den som en huskeliste over hva som skulle dekkes. Ofte svarte respondentene på enkelte spørsmål uten at de hadde blitt stilt, men gjennom samtale om noe relatert. Vi holdt oss åpne for å snakke om temaer respondenten ønsket å gå inn på og som vi ikke hadde tenkt på forhånd, men sørget også for å dekke de temaene som var satt opp på forhånd.

Intervjuformen skulle innhente informasjon om informantenes selskap som kunne prøves opp mot litteraturen og flere av suksessfaktorene som litteratursøket hadde skissert som suksesskriterier for plattformsselskaper. Det var dog grunner til å mistenke at ikke alle bedrifter hadde gjort bevisste refleksjoner rundt selskapets suksess eller utfordringer tilknyttet deres forretningsmodell. Det var derfor viktig at spørsmålene ga noe kontekstuell informasjon slik at vi klarte å nå frem til muligens latent kunnskap og erfaringer hos informantene.

Selv om dybdeintervjuer i praksis foregår ansikt til ansikt, ble vi på grunn av den pågående Covid-19 situasjonen tvunget til å tilpasse oss de spesielle omstendighetene. Folkeinstituttet (FHI) sine retningslinjer per 06.04.2020 oppfordret til hjemmekontor for arbeidende og studenter. Det ble derfor en naturlig løsning å flytte intervjuet over til et videoformat, med hensyn til de ulike respondentenes situasjoner. Vi vurderer situasjonen som en ulempe ettersom viktige aspekter slik som kroppsspråk og kontekstuell informasjon kan reduseres sammenlignet med et fysisk intervju. Ifølge Fritz Pettersen (Tjora 2017, 169) kan man

benytte seg av noen enkle strategier for å kompensere for dette tapet, slik som å gjenta det informantene sier for å forsikre seg om at man har forstått riktig, noe vi sørget for å gjøre. I tillegg til å ta opp intervjuene, tok vi notater for å vise at vi var genuint interessert i det respondenten sa og oppfordret til videre deling av informasjon.

Vi startet intervjuene med å presentere oss selv, formålet med oppgaven og dens problemstilling, samt fortelle hvor lenge intervjuet ville vare. På forhånd hadde vi sendt et dokument hvor respondenten samtykket til at han/hun deltok frivillig samt godkjennelse for lydopptak og konfidensialitet (vedlegg 2). Deretter ba vi respondenten fortelle litt om seg selv og bedriften han/hun jobber i. Da vi fikk inntrykk av at respondenten var varmet opp og klar for å gå videre til generelle spørsmål om temaet for oppgaven uten å gå spesifikt inn på våre egne funn fra teori og litteratur. Her ønsket vi å finne ut av respondentens egne tanker om temaet og lot han/henne snakke på egne premisser. Deretter spurte vi respondenten om han/hun kunne peke på noen fordeler og ulemper ved plattformmodeller, før vi til slutt stilte spørsmål om mulige suksessfaktorer for plattformer.

Siden man i dybdeintervjuer ønsker å la informanten snakke fritt og åpent, er det vanlig at man kommer inn på temaer som ikke var med i intervjuguiden. Dette kan føre til at det blir mer arbeid for forskeren underveis i og i etterkant av intervjuet, noe vi bemerket oss allerede etter første intervju. På grunn av dette ligger mye av den eksplorerende kreative forskningen i selve intervjusituasjonen (Tjora 2017, 130).

4.7.1 Bruk av lydopptak

Det er vanlig å benytte lydopptak i dybdeintervjuer, noe vi også valgte å gjøre. Lydopptakene forsikrer om at man får med seg alt som blir sagt, samtidig som forskeren kan konsentrere seg om å rette sin fulle oppmerksomhet til informanten (Tjora 2017). Man skal alltid spørre informanten på forhånd om det er i orden med lydopptak, noe vi selvsagt gjorde og fikk grønt lys på (vedlegg 2).

4.7.2 Transkribering

Tjora (2017, 173) anbefaler fullstendig transkribering av intervjuet og takket være lydopptak ble det mulig å transkribere umiddelbart etter at det ble gjennomført. Videre skrev vi våre umiddelbare inntrykk og refleksjoner rundt intervjuet på slutten av dokumentet. Grunnen til at vi valgte å transkribere umiddelbart til tross for vår trygghet i å ha lydopptak, var den

sterke graden av kontekstuell data, samt at vi ønsket å ha de umiddelbare tankene raskt ned på papir. I noen intervjuer var det lite bemerkninger, mens det i andre var mye rik data, men hovedpoenget var å ikke miste informasjon for å kunne dokumentere funn. Vi har valgt å legge ved et av de transkriberte intervjuene, grunnet begrenset plass (vedlegg 4), men resten kan ettersendes på forespørsel.

4.8 Forskningsetikk

“Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må prege kontakten vi har med våre deltakere i prosjekter” (Tjora 2017, 46). I denne seksjonen vil vi gjennomgå hvordan vi sikret forskningsetiske prinsipper i undersøkelsen vår. Forskningsetikk omhandler i simple termer “redelighet og kritisk vurdering når det gjelder innsamling, behandling, og fremstilling av informasjon og dens kilde” (Næss 2017, 20). Forskningsprosjekter som krever aktiv deltakelse av informanter får kun benyttes dersom disse er informert og har gitt fritt samtykke (Tjora 2017, 47). Ved våre intervjuer har vi sikret “*frivillig informert samtykke*”, som betyr at eksplisitt samtykke blir gitt av intervjuobjektet dersom forskeren samler inn informasjon som kan knyttes til enkeltindivider (Næss, 2017). Dette skal forskeren kunne fremlegge skriftlig bevis på, noe vi har gjort i vedlegg (vedlegg 2). Videre tok vi grep om beskyttelse av personlig informasjon ved å gjøre undersøkelsen *konfidensiell*. Det vil si at vi anonymiserte bedrifter og intervjuobjekter.

4.8.1 Etterprøvbarhet

Vi har etterstrebet å sikre sterk etterprøvbarhet ved å være så transparente som mulig i vår prosess ved å sikre dokumentasjon av alle ledd i forskningsprosessen. Etterprøvbarhet er en av de viktigste komponentene i forskningsetikk, og handler om at den som forsker skal kunne redegjøre for hvordan han eller hun har kommet frem til resultatene sine, slik at andre i ettertid kan gjenta samme prosjekt og komme frem til mye av det samme. Siden forskning kan ha konsekvenser for enkeltpersoner og samfunnet, må alle forskere forholde seg til en streng etisk kodeks dersom de ønsker å legge frem ny kunnskap. Det er med andre ord viktig at det som blir lagt frem er etisk holdbart, noe som kan oppnås ved å følge de internasjonale etiske retningslinjene for forskning. Brudd på disse retningslinjene, slik som juks, plagiat eller unnlattelse av informasjon, blir sanksjonert av det akademiske miljøet (Næss 2017, 21).

Siden vi ønsket å ha med noen av informantenes sitater i denne oppgaven, ble det viktig å på forhånd forsikre oss om at det ble godkjent av informantene. Vi sendte derfor sitatene vi ville

bruke til informantene slik at de kunne godkjenne hvor vi ønsket å referere til det de hadde sagt.

4.9 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

Det har blitt innført ulike fremstillinger av kvalitet i kvalitativ forskning, men ifølge Tjora (2017, 231) er begrepene pålitelighet (også kalt reliabilitet), gyldighet (også kalt validitet) og generaliserbarhet godt egnet. Pålitelighet omhandler den interne logikken eller sammenhengen i forskningsprosjektet og vil kunne si noe om undersøkelsens etterprøvnbarhet som beskrevet i punkt 3.8. Videre handler gyldighet om logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn. Generaliserbarhet går ut på forskningens relevans utover de enheter man har undersøkt. Selv om vår oppgave er å få en dypere forståelse for norske plattformbedrifters subjektive opplevelse av hva som skal til for å lykkes, er ikke hovedmålet å generalisere ut fra våre funn.

5.0 Koding og analyse

Etter at dataene var samlet inn og bearbeidet satt vi igjen med analysedata som måtte kodes. Målet med kvalitativ analyse er å gi leseren av undersøkelsen økt kunnskap om temaet vi har forsket på (Tjora 2017, 195-196). Kodingen av intervjuene ble blant annet gjort ved hjelp av en tabell med oversikt over de ni suksessfaktorene som vi hadde kommet fram til ved hjelp av litteraturstudiet, hvor hver suksessfaktor representerte én kode. Denne tabellen hadde vi laget på forhånd og underveis i intervjuene tikket vi av suksessfaktorene som ble nevnt av informanten uten at vi ledet dem inn på dette. Vi passet på å ikke stille spørsmål som ville avsløre hva vi hadde kommet fram til, men lot heller informantene prate så fritt som mulig. Først når de selv hadde nevnt en eller flere suksessfaktorer følte vi oss trygge på å stille spørsmål rundt disse og grave dypere. Vi måtte også legge til flere koder i tabellen underveis fordi informantene pratet om temaer som vi ikke hadde opprettet en kategori for på forhånd. Etter at intervjuene hadde blitt transkribert benyttet vi oss av disse for å kunne se etter de samme kodene uforstyrret.

I første fase av kodingen ønsket vi å få et helhetsinntrykk av materialet. Vi gjennomgikk derfor tabellen og transkriberingene. I neste fase skilte vi ut innhold som utmerket seg ved å etablere fargekoder for de ni suksessfaktorene. Deretter markerte vi ord og setninger i transkriberingene for deretter å se etter mønstre basert på kategoriene/temaene som gjentok

seg. Videre plottet vi disse kodene inn i tabellen og endte opp med en oversikt over hovedkoder som vi hadde fra før samt nye underkoder.

Transparens er et viktig krav til presentasjonen av forskningen da dette sier noe om hvordan undersøkelsen har blitt utført og hvilke valg som er tatt underveis (Tjora 2017, 248). Målet er å gi leseren best mulig innsikt i forskningen og funnene man har kommet fram til. Her kan bruk av sitater hjelpe leseren å komme tettere på empirien, noe vi har brukt i analysen som følger.

Som en del av datainnsamlingen hadde vi på forhånd avklart med informantene om at vi muligens ville kontakte dem igjen for flere oppfølgingsspørsmål i forbindelse med analyseprosessen. Dette var noe som ble aktuelt og svært viktig for oss i tilknytning til kodingen av intervjuene. Vi utførte oppfølgingsintervjuer med informantene over telefon og fikk på den måten forsikret oss om at vi hadde forstått riktig samt hentet ut mer informasjon der vi trengte det.

6.0 Resultat og diskusjon

I denne seksjonen vil vi presentere funnene fra våre utførte dybdeintervjuer. Analysen er gjort for å drøfte problemstillingen “hvilke av litteraturens suksessfaktorer oppleves som mest aktuelle for norske plattformsselskaper?”. Som beskrevet tidligere, definerte vi ni suksessfaktorer basert på litteratursøket. Vi fremlegger selekterte funn fra intervjuene i henhold til disse suksessfaktorene. I tillegg presenterer vi to suksessfaktorer som ble avdekket gjennom intervjuprosessen. Vi har valgt å referere til informantene som “hen”, ettersom vi anonymiserer informantene og deres kjønn ikke står i fokus i denne analysen.

6.1 Nettverkseffekter

En av plattformens største kjennetegn er nettverkseffektene. Nettverkseffekter kom opp som et tema i samtale med alle de fem informantene, der alle nevnte flere strategier for å oppnå nettverkseffekter. Informant 2 påpeker at det er viktig å utnytte eksisterende masse for å tiltrekke seg nye brukere organisk for å holde “acquisition costs”, såkalte anskaffelseskostnader, så lave som mulig. Videre forklarte hen at de har som mål å tilby flere tilleggstjenester slik at brukere er mer aktive på plattformen og på den måten oppnå minst mulig churn. Hen uttalte: “For å få til dette er det viktig å ha tett dialog med kunder for å sikre høy net promoter score og word of mouth. Dersom disse er lave kan det oppfattes som

indikativ for at det er noe som ikke fungerer for brukerne, og for å kontrollere dette kan man ha pilotprosjekter for tilbakemeldinger og fortsette å endre og tilpasse underveis” (I2).

Informant 4 bekrefter dette; “NPS, viser hvor mange som fremsnakker plattformen. Derfor har dette blitt viktig for selskapet for å måle hvor sannsynlig det er at eksisterende kunder vil trekke med seg nye” (I4).

Verdien av en plattform blir ofte omtalt i forhold til nettverkseffektene, hvor hver bruker skaper en merverdi. I en oppstartsfase kan det å oppnå en kritisk brukermasse være utfordrende (ref. Høna eller Egget-dilemmaet). For å tiltrekke de første brukerne kan en plattform tilby verdi til én brukergruppe først. Informant 3 uttaler: “Vi har tenkt at vi må ha en single player mode, slik at du kan gå på plattformen vår og få en viss verdi selv om du ikke linker opp med andre” (I3). Likevel er det å få på flest mulig brukere også et mål for I3 sin bedrift. Hen avslutter: “I starten tror jeg at alt handler om å få på brukere og gi de verdi. Og gjennom å gi de verdi, så er da målet at man på et eller annet tidspunkt kan oppnå en slags tipping som gir deg en form for nettverk” (I3). Dette henger sammen med hva blant andre Yu (2018) påpeker ved at en plattform med mange brukere kan oppfattes som mer attraktiv, noe som igjen fører til at flere vil bruke den. Samtidig vil dette avhenge av måten nettverkene er sammensatt på, som vi var inne på i punkt 3.3.1.

6.2 “Høna eller egget”-dilemmaet

Alle informantene vi intervjuet uttalte at de kjente seg igjen i det såkalte “Høna eller egget”-dilemmaet, som går ut på hvilken side av brukergruppen man skal forsøke å få “ombord” på plattformen først, for så å tiltrekke den andre siden eller de andre sidene (Evans og Schmalensee 2016). Informant 2 vedkjenner at plattformen deres ikke hadde noen verdi før dette dilemmaet var løst; “det viktigste for en plattform er å nå kritisk masse” (I2). Høna eller egget-dilemmaet kan gi inntrykket, ved bruk av analogien, at det er et dilemma som skal løses en gang for alle. Informanten påminner; “hvis en side av plattformen forsvinner kollapser hele plattformen. Derfor er det viktig å levere nok verdi til begge parter slik at de fortsetter å komme tilbake til plattformen og ikke gå utenfor” (I2). Hen gir eksempel som markedsføring i forsøk på å "booste traction" (tiltrekningen av brukere) og understreker at dette ikke er nok om brukergruppene ikke fungerer godt sammen.

Informant 3 nevner Instagram sitt single player mode i form av filtre som man kan legge på bilder og dermed gi én brukergruppe verdi og på den måten incentiver nok til å benytte seg av

tjenesten. “Dette gir brukerverdi uten at de trenger andre brukere” påpeker Informant 3 og understreker at man ikke unngår dilemmaet av den grunn, “til å begynne med må du løse dette The Chicken or The Egg kind of problem” (I3). På den andre siden mener Informant 4 at høna eller egget-dilemmaet ikke var et problem for dem ettersom en brukergruppe tok med seg mange eksisterende kundeforhold over på plattformen ved hjelp av en omfattende onboarding prosess. Selv om Evans og Schmalensee (2016) advarer mot denne tankegangen, kan det i visse tilfeller virke hensiktsmessig at en brukergruppe drar med seg eksisterende kundeforhold, slik som i Informant 4 sitt tilfelle.

6.3 Først til markedet versus følger

I denne seksjonen fremlegger vi det bedriftene så på som fordelene ved å være den første plattformaktøren versus fordeler med å etablere en plattform i et marked hvor det finnes konkurranse. Det var store forskjeller i opplevelsen av posisjonen som "første til markedet" eller "følger" i deres aktuelle marked. Informant 1 forklarer at deres virksomhet befinner seg i et marked som er preget av andre store plattformaktører og mener at denne utfordringen også er en av deres største fordeler. “Det som vi kan konkurrere med er at vi er små. Bruk at du er liten. Differensier deg med en eller annen ting som de ikke har” (I1). Hen påpeker en spesifikk egenskap som ikke de konkurrerende, større plattformaktørene har, og forklarer at de ved å være små har mulighet til å være mer agile og uttaler: “de store plattformene lytter ikke til deg. Det kan ta flere år før de hører på deg og gjør noe for deg. Vi lytter virkelig og har anledning til å si at vi kommer tilbake til deg om 2 uker” (I1), før hen avslutter: “vi er mye mer fleksible og har en personal touch” (I1).

Informant 3 avslører at de har en visjon om å være første til markedet, fordi det ikke er andre plattformer som lar brukerne selge på så mange kanaler som det de gjør. Hen forklarer også at det kreves en form for kontroll og at det er viktig å inkludere et sosialt element for å koble folk sammen, før hen avslutter: “det er ingen som gjør det vi gjør, så da er vi en first mover” (I3). Videre legger hen ikke skjul på at det er en utfordring å være den første aktøren; “Man må utdanne kunder samtidig som man prøver å tiltrekke brukere, men samtidig så er dette med drop shipping et veldig utbredt fenomen, og det er veldig mange som allerede vet hva det er” (I3). På spørsmål om hva hen anser som et problem med å være first mover svarer hen: “Problemet kommer når vi ønsker å tiltrekke for eksempel bloggere, et nettmagasin eller noen på sosiale medier. Det å utdanne dem kan bli en utfordring” (I3).

Informant 5 bekrefter også å være første plattform i sitt aktuelle marked ved at hen i løpet av samtalen referer til plattformen som første plattformen i markedet. Hen vurderer denne posisjonen som en utfordring og uttaler: “det er vanskelig for oss å få den first mover tilliten. Vi har jo opplevd at mange ikke skjønner verdien av tjenesten, men når vi beviser dette tror jeg at disse kommer til å komme, men først når det allerede er en brukergruppe der” (I5). Dette henger også tett sammen med høna eller egget-dilemmaet, som beskrevet tidligere, men også fasilitering av troverdighet og tillit, som vi skal utdype mer i neste avsnitt. Samtlige akademikere i vårt litteraturutvalg argumenterer for at plattformentreprenører bør unngå å starte opp i markeder hvor det allerede finnes etablerte plattformer og trekker frem det å være først i markedet som en fordel. Det som er viktig å huske på er at det å være i posisjonen av første plattformen i markedet ikke er en garanti for å bli eller forbli markedsleder (Hidding et al. 2011).

6.4 Fasilitering av troverdighet og tillit

For at plattformen skal kunne megle mellom de ulike brukergruppene må det først etableres troverdighet og tillit til den. Brukerne må med andre ord føle seg komfortable nok med nivået av risiko tilknyttet å bruke plattformen (Parker 2016, 299). Troverdighet og tillit *til* plattform og *mellom* brukere på plattformen virket å være intimt knyttet opp mot verdiløftet til samtlige av informantenes plattformer. Informant 2 forklarer at de forsøker å holde høy troverdighet ved å sikre kvaliteten på brukergruppene og uttaler: “vi har ikke latt alle som vil delta bli med i begynnelsen” (I2). Videre forklarer hen at det krever en lang on-boarding prosess, men at det er helt nødvendig i og med at tillit er såpass intimt knyttet opp mot deres verdiforslag. Hen bruker mye tid på å forklare hvor frustrerende det er at de kan gjøre sitt ytterste rent teknisk for å flagge dårlig oppførsel eller luke ut brukere som ikke bidrar til å skape tillit på plattformen og avslutter; “en dårlig erfaring kan ødelegge for ryktet til plattformen vår” (I2).

Informant 3 understreker også at troverdighet og tillit er helt sentralt for plattformen. “Vår visjon er jo å gjøre drop-shipping mainstream, men jeg tror ikke dette funker uten at man er transparent” (I3). Informant 4 sier at de holder sensitiv data utenfor plattformen og uttaler at det er ekstremt viktig med tillit til plattformen og at det har vært med på utformingen av dens språk og design. “Vårt marked er underlagt ekstremt strenge sikkerhetsregler og hadde vi ikke overholdt disse hadde vi ikke kunne operere som plattform” (I4). Dette går hånd i hånd med funnene våre fra litteraturen. For eksempel mener Moazed og Johnson (2016, 153) at

liten grad av tillit til plattformen potensielt vil overveie finansielle gevinster ved å bruke den, og dersom ingen vil bruke plattformen vil den ikke lenger kunne operere.

6.5 Produksjon av signifikant data for brukere

Produksjon av signifikant data for brukere på plattformen var et tema som kom opp i alle intervjuene, dog så handlet dette punktet mer om viktigheten av å produsere brukerdata for å bygge og tilpasse plattformen underveis. Spesielt åpenbarte bruken av NPS (Net Promoter Score) seg som svært utbredt blant de selekterte plattformaktørene. Informant 4 pekte på verdien av å bruke NPS aktivt for å konstant gå tilbake og tilpasse tjenestene og plattformen til hva kundene opplever som viktig for deres brukeropplevelse og pekte på dette som spesielt viktig for deres fremgang. Hen forklarer at selskapet bruker NPS-målingsverktøyet som et mål på hvor sannsynlig det er at noen hadde brukt selskapet igjen eller anbefalt selskapet til noen de kjenner. Dette kan måles fra 1 til 10 og har i tillegg fritekst for å gi tilbakemeldinger om forbedringer. Videre uttaler hen at “det aller viktigste er at man er datadrevet, at man faktisk har innsikt om hva som skjer i hvordan brukere oppfatter produktet ditt og hva de ikke liker” (I4). I tillegg understreker hen at det er viktig å holde seg oppdatert med kvantitativ og kvalitativ data, således samle informasjon om sin kundesituasjon konstant.

Informant 3 utdyper dette punktet i sitt intervju; “man må sørge for at, før man implementerer noe, at man får nok feedback til at man kan være ganske sikker på at det er et problem som mange nok sliter med. Si at vi har hundre brukere, og så er det fem som skriker veldig høyt om en eller annen change, mens ingen andre gjør det” (I3). Dette samsvarer med hva Informant 1 har nevnt under punkt 5.3. Videre fortsetter Informant 3: “... da kan det være at det ikke er verdt å implementere, men hvis man ser at det er et høyere antall, så kanskje man må gjøre det. Du må jo da finne ut hvilke kriterier som man kan måle ting på for å vite at det er verdt å implementere en endring eller ikke” (I3).

6.6 Effektiv Prising

Mangesidige plattformer har privilegiet med å høste inntjening fra flere brukergrupper, men i de fleste tilfeller vil det også være fordelaktig å subsidiere for å tilrettelegge for optimale forhold for nettverkseffekter (Eisenmann et al. 2006). Slike hensyn og avveininger gjør prising på plattformer til en svært kompleks oppgave.

Samtlige selskaper opplevde prising på plattformen som en komplisert affære. Det var en uttalt frykt for at høy prising skulle føre til reduserte nettverkseffekter og omtalte dette som en vedvarende prosess og en balansekunst. Informant 5 uttalte at “det skal koste så lite som mulig å få hver kunde inn på plattformen” og kartla dette som en viktig suksessfaktor sammen med å evaluere hvordan å gjøre plattformen sticky; “det er viktig å holde kundene på plattformen og passe på at de fortsetter å utføre transaksjoner” (I5).

Videre forklarte informant 3; “vi forsøker å være så billig som mulig, og vi ser egentlig for oss at det kan være med på å få oss til å vokse” og forklarer videre at de har satt sin pris i forhold til hva konkurrenter har satt og påpeker at deres selskap bevisst har bygd inn kostnadene i transaksjonene og håper at dette initialt skal være en sterk trekkfaktor. Dette reflekterer Parker (2019) sitt argument om at prising på plattformer omhandler å tjene penger der selskaper ikke ødelegger for potensialet til nettverkseffekter. Informant 3 uttaler: “risikoen for å starte er så lav som mulig og etterhvert som det ruller og går så er den transaksjonskostnaden såpass lav og i og med at du betaler kun som en del av et salg så er det veldig enkelt å se hva du betaler for” (I3).

Eisenmann et al. (2016) påminner om at det ved prising på plattformer ofte tillegges kostnaden på selve transaksjonen mellom partene for fullføringen av utvekslingen, slik at man ikke driver folk bort ved å belaste medlemskontingent eller faste kostnader, men heller ta en andel av transaksjonen kun når verdien er realisert (Eisenmann et al. 2006). Informant 5 påpeker prising som sitt selskaps største utfordring i lanseringsfasen. Spesielle faktorer som informanten har opplevd som krevende er hvordan å prise brukergruppene i relasjon til hverandre og videre hvordan gjøre prismodellen lett skalerbar. Hen uttaler: “vi har jobbet mye med en prismodell som fungerer i stor skala. At man har en prisjustering som gjør at dette enkelt kan skalere til nye geografiske markeder. Det må også nevnes at plattformen må standardiseres slik at grensekostnaden er så lav som mulig” (I5).

6.7 Risiko for disintermediation

Plattformselskaper må minimere risikoen for disintermediation på plattformen, således at brukere forflytter interaksjon, aktivitetene eller transaksjonen til utenfor plattformen (Laurier et al. 2016, 139) slik at plattformen mister eller får kraftig redusert sin profittinnhentning.

Dette punktet kom opp under alle intervjuene. Ofte ble det omtalt som “lekkasjer” eller faren for at brukere skal forflytte transaksjonen bort fra plattformen etter at første kontakt var oppnådd med “motsatt” brukergruppe. Informant 2 fremla at det alltid vil være noen lekkasjer, noen som kommer til å forsøke å flytte transaksjonen ut av plattformen og som en vedvarende problematikk for deres plattform og uttaler at det for dem handler om å *redusere* tilfeller av disintermediation, og ikke nødvendigvis fjerne det totalt. Informant 3 påpeker også at risikoen for disintermediation for deres selskap vil oppstå og være en vedvarende problematikk grunnet at det alltid vil finnes brukere som vil forsøke å ikke betale eller betale mindre. Hen forteller at de har implementert mange måter å redusere mulighetene for å gå utenfor plattformen i deres plattformarkitektur. Informant 3 forklarer at plattformen deres har brukt lang tid på å sikre at transaksjonene skjer på plattformen og har brukt en rekke fremgangsmåter for å redusere risikoen for disintermediation; “det vi har tenkt er å standardisere måten folk kommuniserer på, vi har sagt at vi ikke vil ha en chat-funksjon, for å unngå det (les: disintermediation), men det kan jo være at det går på bekostning av det å skape en bedre community eller den type ting. Å finne den balansen der er viktig, jeg tror man må bare prøve og feile” (I3).

Zhu og Iansiti (2019) påpeker at det finnes utallige måter å redusere risikoen for disintermediation på, slik som forsikrings- og betalingsfordeler eller kommunikasjonsverktøy, generere brukerdata for brukere, løse brukerkonflikter eller overvåke aktivitetene. Informantene sine løsninger for å redusere risikoen for disintermediation på var vidt forskjellige, i tråd med å operere svært ulike plattformer. Disse ulike fremgangsmåtene for å redusere risikoen for disintermediation var ofte verktøy tilknyttet andre nevnte suksess faktorer.

6.8 Risiko for multi-homing

Parker et al. (2016) definerer multi-homing som fenomenet der deltakere samhandler med mer enn en plattform. Platformsselskaper søker å vanskeliggjøre multi-homing, siden dette fasiliterer bytting eller fraflytting av brukere fra en plattform til en annen (297). Ofte innebærer multi-homing at brukere *shopper* ulike plattformer for å finne det rimeligste tilbudet som bidrar til å presse ned marginene i markedet for plattformaktørene.

Dette punktet dukket opp under samtlige intervjuer, men ingen av informantene beskrev det som et problem som påvirket deres virksomhet per se. I stedet for ble multi-homing nevnt som

en problematikk andre plattformsselskaper måtte være klar over i markeder hvor det fantes en annen eller flere plattformaktører. Til illustrasjon trakk Informant 2 fram viktigheten av at man reduserer tilfeller av bruk av flere plattformer simultant (multi-homing) og trakk tidlig fram viktigheten av å få folk til å holde seg til sin plattform.

Aspektet av multi-homing, adopsjon av flere plattformer samtidig skjer som oftest når kostnaden tilknyttet å melde seg opp på en plattform til er lav. Dette er erkjent av praktikere og akademikere som en utbredt utfordring i plattformmarkeder ettersom det presser ned prisen i markedet samtidig som det fordeles til flere aktører. Aspektet av multi-homing var ikke relevant ettersom noen av plattformene sitt verdiforslag ikke gjorde multi-homing relevant. I andre tilfeller var ikke multi-homing relevant grunnlag fordi de var den eneste plattform aktøren i markedet. Til tross for at multi-homing ikke opplevdes som et pressende problem for de aktuelle selskapene ble det nevnt av majoriteten av selskapene som et aktuelt problem for plattforms modellen og et aspekt de vurderte fortløpende ettersom markedsforholdene endrer seg, eller andre plattform aktører etablerer seg.

6.9 Fleksibel plattformarkitektur

Umbach (2019) trekker fram viktigheten av en fleksibel plattformstruktur og peker på dataorkestrering (organisering og systematisering av data) og pålitelighet (sømløshet og brukervennlighet) i plattformdesignet som avgjørende for å håndtere transaksjoner i stor skala (World Economic Forum 2019). Plattformutvikling er ofte kjennetegnet av et sterkt fokus på en skalerbar teknisk base, for videre påbygg av tilførsel av ytterligere funksjonalitet på plattformen. Alle selskapene vi intervjuet så ut til å anerkjenne fleksibel plattformarkitektur som svært viktig for at selskapet skal bli suksessfullt. Samtlige nevnte fordelene ved å ha en forretningsstruktur som lot seg endre fleksibelt i tråd med selskapets utvikling - og vi fikk bedre innsikt om sine kunders behov og atferd. Under dette punktet virker det å være enighet om at det var viktig å tenke langsiktig når man skal bygge en plattform slik at den kan bygges og endres underveis og være skalerbar. En av informantene (I1) trekker frem at hen i løpet av sin lange erfaring med plattformer sitter igjen med en opplevelse om at det er mange som vil skape et plattformsselskap som ikke har god nok IT-kompetanse eller undervurdere hva som kreves for å skape en velfungerende digital plattform som vedvarer.

For Informant 5 er standardisering av plattformen slik at den er skalerbar et svært viktig hensyn for å gjøre en plattform vellykket *over tid*. Informant 1 uttalte: “vi må jo ha et system

som kan skalere”, og stiller det retoriske spørsmålet: “hva skjer hvis plattformen får tusen nye brukere i minuttet?” (I1). Hen forklarer videre “I software-bygging snakker vi ofte om et triangel. Vi må tenke på kvalitet ... hvor fort du bygger og pris. Dette må balanseres. Vi vil ha en software-plattform som det er enkelt å bygge på for å forsikre balansen i dette triangelet for en god plattform”. Informant 4 virker enig i dette og uttaler: “vi har hatt et fokus på å strukturere, bygge opp koden – og bygge modulbasert slik at funksjonalitet er begrenset, men lett oppbyggelig” (I4).

Alle informantene vi intervjuet nevnte at plattformarkitekturens styrke ligger i at den tilrettelegger for en struktur som tillater at man kan standardisere og effektivisere tjenester og dermed skalere med en svært lav grensekostnad. Det ser ut til å være en enighet om at det er viktig å tilrettelegge for et adaptivt system for å sikre seg disse fordelene. Således et system som lett lar seg bygge fleksibelt og kostnadseffektivt. Informant 1 foreslår å stille seg selv spørsmålet under plattformutbygging om hvilke spesifikke moduler som er generelle nok til å bli brukt av nok brukere for å være kostnadseffektivt.

6.10 Brukervennlighet

Plattformarkitektur trenger å være tilnærmet friksjonsløst og enkelt å bruke, men samtidig forsøke å ta hensyn til endrede behov, smak og teknologi. Dette er ofte hensyn som selskap må veie opp mot hverandre i sin plattformarkitektur. Flere av selskapene så ut til å kartlegge brukervennlighet som en viktig komponent for å være vellykket som plattform. Informant 3 uttalte: “noen kriterier for å lykkes som plattform, tror jeg er (...) én er at man må gjøre denne kjernetransaksjonen (...) veldig sømløs og veldig enkel å forstå og enkel å gjøre” (I3). Sømløshet i forhold til kjernetransaksjonen ser ut til å være et punkt mange av informantene så på som kritisk for at brukere skal komme tilbake til plattformen. Dog virker det som det er en balansegang mellom å tilby mye verdi for så mange potensielle brukere som mulig og å gjøre modulene enkle nok som “byggeklosser” og sikre brukervennlighet.

Informant 3 forklarer dette dilemmaet og uttaler, “jeg tror også at hvis man implementerer for mye customized features, så kan plattformen bli litt sånn klumpete og klossete og ikke så smidig å bruke. Og det blir litt sånn; skal man utvikle for de hundre første brukerne eller skal utvikle for å få på de tusen neste?” (I3). Informant 1 fremhever også brukervennlighet som avgjørende for plattform suksess og uttaler: “jeg ser på brukervennlighet som en veldig viktig faktor. Dersom folk ikke finner raskt og enkelt frem til hva de leter etter, forlater de

plattformen veldig raskt, ofte i løpet av sekunder”. Informanten forklarer at “både design og en enkel flow gjennom systemet, med “help” seksjoner vil gjøre at folk bruker tjenesten oftere, men også rekommanderer den til andre”. (I3)

Vi finner at litteraturen undervurderer brukervennlighet som en faktor for suksess for plattformer. Dette kan skyldes at det kan ses på som et underliggende punkt av fleksibel plattformarkitektur. Dog, vi anerkjenner dette punktet som en selvstendig faktor for suksess etter vekting av informantene av denne faktoren i intervjuene.

6.11 Community

Et tema som kom opp i intervjuene med samtlige informanter var viktigheten av å tilrettelegge for en form for tilhørighet og lojalitet til plattformen. Dette blir pekt på som behovet for *community* på plattformen. Community kan i plattformsammenheng leses som tilrettelegging for at brukere har større grunn til å samhandle med hverandre på plattformen og trekkes tilbake til plattformen på grunn av miljøet og brukerne som er der. Det blir videre nevnt at dette kan fungere som en god måte også for å forme miljøet på en hensiktsmessig måte med tanke på å tilrettelegge for god adferd og samspill mellom brukerne på plattformen for fasilitering av tillit på og til plattformen.

Informant 5 trekker frem verdien av å skape en verdi av community på plattformen. Hen forklarer at deres selskap jobber med å utvikle en chat-funksjon for å gi en tilleggsverdi som gjør at brukere har en grunn til å samhandle med plattformen. Hen uttaler: “vi forsøker å skape en fellesskapsfølelse på plattformen” (I5). Informanten peker videre på dette som en måte å redusere risikoen for disintermediation på deres plattform. Plattformen tilbyr også kursing utenfor plattformen for å tilrettelegge for at deres brukere bygger et samfunn rundt deres tjeneste, i håp om at det hever lojalitetsfølelsen til plattformen. Informant 3 peker også på community som en suksessfaktor for plattformer både for verdiskapning og unngåelse av disintermediation på deres plattform. Hen uttaler: “hvordan man (...) kan bygge inn en form for community og oppmuntre til positiv behavior. Og hvordan man kan reinforce dette inni plattformen. Det tror jeg også er et kjempestort suksesskriterium. For du vil jo reinforce good behavior og så vil du straffe bad behavior” (I3).

7.0 Avslutning

De siste tiårene har verdensøkonomien vært vitne til et skifte og vår hverdag er i økende grad strukturert rundt og påvirket av plattformsselskaper. Til tross for dette, er det få av oss som er bevisste på disse strukturelle skiftene i økonomien vår. I et forretningsutviklingsperspektiv opplever vi kompetanse om og forståelse for plattformteknologi som en betydelig del av fremtiden. Dette har preget vår nysgjerrighet til å lære mer om faktorer som påvirker plattformssuksess.

Med dette som utgangspunkt hadde vi som formål å undersøke hvilke suksessfaktorer som oppleves som mest aktuelle for plattformsselskaper. For å finne ut av dette utførte vi først et omfattende litteratursøk for å få oversikt over suksessfaktorer som akademisk litteratur belyser. For å begrense antall suksessfaktorer, valgte vi å prioritere faktorer som ble gjentatt i den akademiske litteraturen. Det ble tidlig i litteratursøket tydelig at det var begrenset med forskning på norske plattformsselskaper.

Vårt forskningsprosjekt ble utarbeidet for å undersøke om suksessfaktorene i akademisk litteratur samsvarer med norske plattformsselskapers selvoppfattede opplevelse av hva som har vært viktig i forbindelse med deres vei mot å oppnå suksess. Vår problemstilling utformet seg: "Hvilke av litteraturens suksessfaktorer oppleves som mest aktuelle for norske plattformsselskaper?". For å undersøke dette utførte vi dybdeintervjuer med fem norske plattformsselskaper. Denne empirien har vi analysert og drøftet med utgangspunkt i litteratursøket. Dette førte til at vi til slutt satt igjen med elleve suksessfaktorer som opplevdes som svært aktuelle for plattformsselskapene vi intervjuet.

7.1 Konklusjon

I konklusjon fant vi et konsistent mønster i hva de ulike selskapene anså som viktige elementer for at deres selskap skulle oppnå suksess og hva teorien utpekte. Det var interessant å oppleve samsvaret ettersom vi med intensjon hadde valgt ut svært ulike plattformsselskaper. Til tross for at oppgaven avdekker et konsistent mønster for faktorer å evaluere for plattformssuksess, avdekker ikke oppgaven et tilsvarende mønster for fremgangsmåter eller løsninger for å sikre de ulike faktorene. Intervjuene bekreftet at det er svært individuelt for hva som oppleves som riktige *løsninger* for den enkelte plattformen til hvilken tid basert på deres selskap og markedet de befinner seg i. Dette etterstreber ikke vår avgrensede oppgave å besvare.

Selv om vi fant samsvar mellom litteraturen og vår empiri, avdekket intervjuene i tillegg to faktorer som vi opplevde som nedprioritert i litteraturen. Muligens ser en del av litteraturen på brukervennlighet som et underliggende punkt av fleksibel plattformarkitektur ettersom det omhandler måten plattformen er bygget på. Dog, er vektleggingen av brukervennlighet for at brukere skal benytte seg av de utvalgte plattformselskapene opplevd som avgjørende for plattformsuksess. Vi ville derfor inkludert dette som et eget punkt ved en eventuell liste over viktige suksessfaktorer.

Elementet av community er et interessant funn ettersom det var tydelig at dette ble sett på som en måte for både å redusere risikoen for disintermediation og multi-homing. I tillegg til at det har potensiale til å styrke nettverkseffektene og er hjelpelig med å tilby en single-player mode, som er en nevnt fremgangsmåte for å løse høna eller egget-dilemmaet. Derfor ville vi også inkludert faktoren community som en viktig suksessfaktor for mangesidige plattformer.

Det ovennevnte eksempelet illustrerer hvordan de ulike suksessfaktorene går inn i hverandre. Flere av suksessfaktorene ble nevnt i forbindelse med hverandre og ble opplevd av informantene både som å ha komplementære verdier, men på den andre siden, paradoksalt nok - også innebærer det flere avveininger mellom de ulike suksessfaktorene. Et eksempel er hvordan å styrke nettverkseffekter, men samtidig oppnå effektiv prising. Eller det å tilby mye verdi for å styrke nettverkseffekter, samtidig som man ønsker å sikre enkle integrasjoner for skalering av plattformen (fleksibel plattformarkitektur) og sikre brukervennlighet for brukere.

Videre opplevde vi at det var stor forskjell i hvordan litteraturen presenterte flere av suksessfaktorene som et initialt problem, således et problem eller en utfordring ved plattformen som det holdt å løse én gang. Dette stod i kontrast til at majoriteten av informantene presenterte de aktuelle suksessfaktorene som vedvarende problemer. Eksempler her inkluderer høna eller egget-dilemmaet, nettverkseffekter, risiko for disintermediation og fleksibel plattformarkitektur, hvor disse faktorene utpekte seg som vedvarende problemer som selskapet *konstant* måtte ta hensyn til i utviklingen av deres plattformselskap. Derfor kan denne oppgaven ikke bare ses på som et veikart av elementer

som plattformsselskaper må ta hensyn til i “byggeprosessen” av plattformen, men også for vedvarende god “helse” av plattformen og videre forsvarlighet innen plattformkonkurranse.

7.2 Implikasjon for plattformsselskaper i praksis

Norske plattformsselskaper har anledning til å bruke denne oppgaven som en skissering av relevante hensyn og faktorer for å operere et plattformsselskap. Oppgaven fremhever viktigheten av å evaluere disse faktorene kontinuerlig.

7.3 Videre forskning

Det finnes svært mye internasjonal litteratur om plattformer med et spesielt fokus på amerikanske plattformsselskaper, men etter et bredt litteratursøk har vi fått inntrykk av at det er lite forskning tilgjengelig på norske plattformsselskaper. Det hadde derfor vært interessant å utføre et større prosjekt som går over lengre tid og som for eksempel følger flere norske plattformsselskaper fra oppstart og flere år inn i livssyklusen deres for å få et bilde av utviklingen som de går gjennom og på den måten undersøke hva som i praksis viser seg å være avgjørende for plattformssuksess. Vår studie er svært avgrenset og tar kun for seg et fåtall plattformbedrifter, men det hadde også vært relevant å undersøke de “nye” suksessfaktorene som vi har hentet ut fra empirien for å evaluere om mønstre som vi har kartlagt i våre funn kan være prediktive for videre plattformbygging i norsk kontekst.

7.4 Refleksjon og kritikk

Vi har gjort vårt ytterste for å besvare oppgavens problemstilling på best mulig måte, men opplever likevel at oppgaven har sine svakheter. Vårt litteratursøk gjenspeiler at plattformlitteraturen er svært sentrert rundt amerikanske plattformer og akademikere. Dette gjorde det utfordrende å finne gode norske ord og oversettelser, noe som krevde både tid og kreativitet. Dette er også grunnen til at vi valgte å inkludere en begrepsliste i starten av oppgaven.

Videre er bidragene fra informantene ikke vektet likt ettersom noen informanter bidro med mer informasjon enn andre, noe som kan føre til en skjevhet i resultatene. Når det gjelder overførbarhet representerer utvalget kun en liten del av det totale markedet. For å unngå denne svakheten, kunne det derfor vært mer relevant å undersøke et større og mer variert utvalg, samt følge dem over et lengre tidsspenn. Vi sitter igjen med en dypere forståelse for norske plattformbedrifters subjektive opplevelse av hva som skal til for å lykkes, men til tross

for dette kan vi ikke generalisere ut fra våre funn da utvalget er for snevert. Det er også verdt å nevne at enhver plattform er ulik en annen, noe som betyr at det må tas individuelle hensyn til hva som fungerer for de forskjellige plattformene.

8.0 Litteraturliste

Alami, Daniel, María Rodríguez, og Slinger Jansen. 2015. "*Relating health to platform success: exploring three e-commerce ecosystems.*" Proceedings of the 2015 European Conference on Software Architecture Workshops.

Amaresan, Swetha. 2019. *What is customer Churn*. Lesedato: 14. januar 2020.
<https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-churn>. 30 oktober

Andersen, Unn Conradi, and Arne H. Krumsvik. 2017. "Intervju som metode. I Næss, HE & Pettersen, L. (Red.)." *Metodebok for kreative fag*: 76-87.

Arve, Malin. 2020. *Plattformøkonomi og finans*. MAGMA. Lesedato: 20. februar. 2020.
8/2019s. (80-86).

Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2018. *Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjons fag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Beck og Libert. 2018. "A Platform Strategy Won't Work Unless You're Good at Machine Learning". *Harvard Business Review*. Mai.

Beck et al. 2019. "The AI Roles Some Companies Forget to Fill". *Harvard Business Review*.
14. Mars

Bonchek, Mark, og Sangeet Paul Choudary. 2013. "Three elements of a successful platform strategy." *Harvard Business Review*. 9. Mars.

Brinkmann, S. 2013. *Qualitative interviewing*. Oxford university press.

Bygstad, Bendik og D'Silva, Francis. 2017. En strategisk mulighet for Norge. *Stat & Styring*
01 / 2017 (Volum 27).

Chuch, Zack. 2018. Platform Strategy Explained. Lesedato: 2. april.2020
<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/platform-strategy-explained>

- Clements, Matthew. 2004. *Direct and Indirect Network Effects: Are They Equivalent*
<https://www.krannert.purdue.edu/centers/ijio/Accepted/2113.pdf>. 30. Januar
- Eisenmann, R., Parker, G., & Van Alstyne, M.W. 2016. Strategies for two-sided markets.
Harvard Business Review, 84(10), 92–101.
- Evans, D.S., & Schmalensee, R. 2016. Matchmakers: The new economics of multisided platforms. Boston, Massachusetts: *Harvard Business Review Press*. 11. mai.
- FAFO, 2020. *Digitale plattformer – nye måter å organisere arbeid på, nye muligheter for økonomisk vekst og innovasjon* Lesedato: 24. januar. 2020.
<https://www.fafo.no/index.php/prosjekter/aktive-prosjekter/item/digitale-plattformer-nye-mater>.
- Frick, Walter. 2019. The Strategy Question at the Center of Lyft's IPO. *Harvard Business Review*. 26. Mars.
- Gawer, A. (Ed.). 2011. *Platforms, markets and innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Hagiu og Eisenmann. 2013. Do You Really Want to Be an eBay. *Harvard Business Review*. Mars.
- Hidding, Gezinus J., Jeff Williams, and John J. Sviokla. 2011. "How platform leaders win."
Journal of Business Strategy 32, no. 2 (2011): 29-37.
- Iansiti, Marco, and Karim R. Lakhani. 2017. "Managing our hub economy." HBR'S 10 MUST: 117.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, Lars, Tore Rafoss og Erik Rasmussen. 2019. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget, Oslo 2. opplag

- Kenney, Martin, and John Zysman. 2016. "The Rise of the Platform Economy." *Issues in Science and Technology* 32, no. 3
- Kouris og Kleer. 2012. *Business Models in Two-Sided Markets: An Assessment of Strategies for App Platforms*. Lesedato: 19. februar.2020 International Conference on Mobile Business. Paper 22. <http://aisel.aisnet.org/icmb2012/22>.
- Krokan, Arne. 2015. *Tosidige markeder og Disruptive Innovasjoner*. Lesedato: 16. mars 2020. <http://www.krokan.com/arne/2015/10/15/tosidige-markeder-og-disruptive-innovasjoner>
- Kyeonggook, Park, Robert Seamans, and Feng Zhu. "Multi-homing and Platform Strategies: Historical Evidence from the US Newspaper Industry." *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper* 18-032 (2018).
- Laurie et al. 2006. Creating New Growth Platforms. *Harvard Business Review*. Lesedato: 19. januar. 2020.
- Nynorskordboka, *Definisjonen av Plattform* <https://ordbok.uib.no/plattform>. Lesedato: 7. mai 2020.
- Næss, Hans Erik, and Lene Pettersen. "Metodebok for kreative fag." Oslo: Universitetsforlaget. Kapittel 1 Forskningsetikk – prinsipper og praksis Metodebok for kreative fag.indd. (2017)
- Moazed, Alex, og Nicholas L. Johnson. 2016. *Modern monopolies: what it takes to dominate the 21st century economy*. St. Martin's Press
- Montgomery et al. 2015. "The On-Demand Economy." *Harvard Business School Technical Note* 716-405, September.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons

- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. & Choudary, S.P. 2016. *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: W.W. Norton & Co
- Preston, Rob. 2020. *Digital Disruption: It's Not What You Think*. Forbes Magazine. Lesedato: 23. januar 2020. <https://www.forbes.com/sites/oracle/2015/04/20/digital-disruption-its-not-what-you-think/#43ec47119e06>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. 2016. Two-sided markets: A progress report. *Rand Journal of Economics*, 37, 645–667.
- Ringnes et al. 2020. *Aldri la en krise gå til spille*. Lesedato: 14. April 2020 <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/Jo531R/aldri-la-en-krise-gaa-til-spille-isabelle-ringnes-yrja-oftedahl-og-janne-log?>
- Storhaug, Bente. 2017. *Digitale plattformer skal bygges. Store kunnskapshull i norsk næringsliv?* Lesedato: 2. februar 2020. <https://digitalhverdag.media/2017/05/14/digitale-plattformer-bygges-store-digitale-kunnskapshull-norsk-naeringsliv/>.
- Teixeira og Mendes. 2019. “How to Improve Your Company's Net Promoter Score”. *Harvard Business Review*. 7. Mars.
- The Growth Show. 2019. *The Platform Revolution is here*. Podcast interview med Geoffrey Parker. 24. april. <https://open.spotify.com/episode/2QhFdiN0diNvJmgkU3Meym>
- The World's Most Valuable Brands. 2020. *Forbes*. Lesedato: 15. februar 2020 <https://www.forbes.com/powerful-brands/list>
- Tjora, Aksel. 2017. *"Kvalitative forskningsmetoder" (3. utg.)*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Umbach, Christian. 2019. *5 steps towards becoming a digital platform business*. Lesedato: 5. februar 2020 <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/5-steps-towards-becoming-a-digital-platform-business/>.

Van Alstyne og Schrage. 2016. The Best Platforms Are More than Matchmakers. *Harvard Business Review*.: 2. August.

Yoffie et al. 2019. A Study of More Than 250 Platforms Reveals Why Most Fail. *Harvard Business Review*. 29.Mai

Yu, Howard. 2018."For Some Platforms, Network Effects Are No Match for Local Know-How." *Harvard Business Review*. 26

Zhu, F., & Iansiti, M. 2012. Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33, 88–106.

Zhu, F., & Iansiti, M. 2019. Why some platforms thrive, and others don't. *Harvard Business Review*, 97(1), 119–125.

Vedlegg 1: E-post til informanter

Hei,

Vi er to studenter ved Høyskolen Kristiania i Oslo som for tiden skriver bacheloroppgave om hva norske plattformer ser på som relevant for å lykkes. I den forbindelse ønsker vi å intervjuer norske plattformbedrifter som befinner seg i ulike stadier i bedriftens livsløp. Vi håper at dette i kombinasjon med litteratur vil kunne avdekke de viktigste suksessfaktorene for norske plattformbedrifter.

Vi ser for oss å utføre dybdeintervjuer på 45-60 minutter hvor temaet vil være hva din/deres bedrift ser på som kritiske suksessfaktorer og generelt hva som må til for å lykkes som plattform.

Intervjuet vil være 100% konfidensielt og anonymt, det vil si at ingen navn eller bedrifter vil bli nevnt i oppgaven i.h.t. personvernombudet. Format og tidspunkt blir vi enige om, men vi retter oss etter deres ønsker.

Er det noe som dere kunne bidratt med?

Med vennlig hilsen,

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykke

Informasjon om bacheloroppgaven:

Formålet med denne bacheloroppgaven er å identifisere suksessfaktorer for norske plattformbedrifter ved å kombinere relevant teori med egen forskning.

Problemstilling:

“Hvilke av litteraturens suksessfaktorer oppleves som mest aktuelle for norske plattform selskaper?”

Samtykke:

- Jeg samtykker at jeg deltar på dette intervjuet frivillig
- Jeg er informert om at dette intervjuet er 100% konfidensielt i henhold til personvernombudet
- Jeg tillater at intervjuet vil bli tatt opp med lydopptak

(Lydopptaket skal kun benyttes i forbindelse med oppgaven, er kun tilgjengelig for studenten og vil slettes 03.06.2020 når oppgaven leveres)

Signatur:

Dato/sted:

Vedlegg 3: Intervjuguide

Tema	Spørsmål
Introduksjon moderatorer og formål med oppgaven	<p>Moderator presenterer seg selv, forteller at hun vil fungere som moderator, formålet med oppgaven, problemstillingen og forteller cirka hvor lenge intervjuet vil vare.</p> <p>Observatør og med-moderator presenterer seg selv. Sier at vi setter stor pris på at hen har tatt seg tid til oss osv.</p> <p>Problemstilling:</p> <p>“Hvilke av litteraturens suksessfaktorer oppleves som mest aktuelle for norske plattform selskaper?”</p>
A. Oppvarmings- spørsmål 5 min	<p>1. Hva innebærer jobben din?</p> <ul style="list-style-type: none">- Har du ansvar for spesifikke områder?- Om grunnlegger: Hvordan og hvorfor startet du selskapet?- Hvorfor valgte du å jobbe med et plattformselskap?
B. Selskapet	<p>1. Hvor kom ideen om selskapet fra?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvorfor valgte du å jobbe for dette selskapet? / Om grunnlegger: Hvorfor valgte du å satse på dette markedet? Hvorfor plattform? <p>2. Hva var viktig for selskapet under oppstarten?</p> <ul style="list-style-type: none">- Traction strategi?- Var det stor pågang tidlig?- Hvilke tilbakemeldinger fikk dere fra kunder?- Hvilke utfordringer støtte dere på?
C. Plattformer	<p>3. Hvordan vil du definere en “plattform”?</p> <p>4. Kan du nevne noen fordeler med denne forretningsmodellen?</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvilke muligheter tror du plattformer kan åpne for?- Hvilke trender vil vi se i fremtiden?

	<p>5. Ser du noen ulemper/utfordringer med plattform som forretningsmodell i dag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke/hva? - Hvordan kan man forbedre dette? <p>6. Hvilke næringer tror du blir truet eller eventuelt som forsvinner fremover som følge av at digitale plattformer tar over ?</p>
<p>D. Hoveddel (Suksessfaktorer)</p>	<p>7. Hva må til for at en plattform skal lykkes/gå “riktig” vei?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke (norske) plattformsbedrifter ser du på som suksessfulle og hvorfor? <p>8. Hva er det din bedrift har gjort for å oppnå suksess / gå riktig vei? konkret av det som ble sagt før.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke ressurser kreves for å lykkes som plattform? <p>9. Hva er den største utfordringen for plattformer/</p> <p>Hva er grunnen til at plattformer ikke lykkes? (dette spørsmål er spørsmålet over bare reversert, altså vi vil finne ut hva som skal til for å lykkes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor tror du noen plattformer har oppnådd mer suksess enn andre? - Er det noe din bedrift kunne gjort annerledes for å oppnå suksess?
<p>E. Avslutnings- spørsmål</p>	<p>10. Er det noe mer du ønsker å legge til?</p>

Vedlegg 4: Transkribering av intervju med Informant 3

Moderator	Kan du starte med å fortelle litt om din bakgrunn, gjerne i forbindelse med at du jobber med en plattform.
Informant	Mhm. Jeg studerte egentlig industrial engineering, så har jeg litt it forståelse og programmering fra før. Og så jobbet jeg tre år for Cisco, som er stor leverandør av it og internettutstyr for å egentlig operere internett som vi kjenner det. Ehmm, der jobbet jeg tre år med salg. Så tok jeg en mastergrad i det som heter e-business i København, og ble ferdig der for ett år siden og tenkte huh hva skal jeg gjøre nå. Og så møtte jeg XXX som hadde ideen til XXX. Jeg møtte henne for første gang for ett år siden, og i løpet av sommeren klarte vi å samle inn nok penger til å bygge på ideen. Og de siste 7-8 månedene har vi fått den utviklet og bygget, og den er vel nå egentlig klar for å lanseres.
Moderator	Og hva innebærer jobben din i XXX?
Informant	Det blir litt sånn, litt av alt. Ehm, men jeg er ikke teknisk nok til at jeg kan sitte og programmere, men jeg har vært veldig involvert i å hente kapital, og sitte med regnskap og budsjettering, da sitter jeg med det. I tillegg til salg og markedsføring. Ehh.. Litt av alt egentlig utenom programmering.
Moderator	Og du nevnte jo at ideen til selskapet kom fra XXX, vet du noe om hvordan hun hentet inspirasjon til dette?
Informant	Jeg tror, eller så vidt jeg forstår, så studerte hun konseptutvikling og design, og så kom hun over dette konseptet som heter dropshipping og tenkte at det er et veldig kult konsept og så begynte hun å utforske dette mer. Hun tenkte, her må det være noen kule muligheter.
Moderator	Mhm. Hva var det som var viktig for selskapet under oppstarten? Eller dere er jo fortsatt under oppstart, men hva er det som har vært viktig for dere nå?
Informant	En ting er at vi har måtte ha nok penger til å klare å bygge det vi vil ha lyst til å bygge, og så det andre som jeg ikke selv kan bidra med, denne IT-

	<p>utviklingen. Det å finne flinke folk som kan utvikle det. Eller ja, byggeteknisk tror jeg er den største utfordringen plattformsselskaper og tech-startups har, for det er ikke nødvendigvis sånn at de som kommer opp med ideen kan noen som helst om IT eller kan gjøre det selv, og hvordan finner du da flinke folk som kan gjøre det for deg. Så der hvor vi har fått tak i han som heter XXX, har vært utrolig viktig og uten han vet jeg ikke hva vi hadde gjort.</p>
Moderator	<p>Ok, nå skal vi snakke litt generelt om plattformer. Hvordan vil <i>du</i> definere en plattform?</p>
Informant	<p>Du har vel egentlig to definisjoner av hva en plattform er. Selskaper som kaller seg plattform fordi de har en lang rekke med produkter som komplementerer hverandre, og så kaller de det en plattform. Mens i XXX sitt konsept, er en plattform en.. du kan kalle det egentlig en møteplass, eller en plattform hvor vi “connecter” brukere som kan gi hverandre verdi. Og det er forskjellen på da en plattform business som XXX og en plattform business som rett og slett bare har masse produkter som utfyller hverandre. Og <i>der</i> mener jeg at forskjellen ligger da. Masse produkter som utfyller hverandre vil ikke jeg kalle en plattform, mens XXX er en plattform fordi våre brukere kan linke opp med hverandre og gi hverandre verdi.</p>
Moderator	<p>Mhm, ok. Kan du nevne noen fordeler med plattform som forretningsmodell?</p>
Informant	<p>Hvis du først kommer til en kritisk masse da.. så har du den fordelen ved at hver nye bruker gir andre brukere verdi, gjør at du kan vokse utrolig stort og utrolig fort hvis du først treffer et kritisk punkt, men å komme til det punktet er vanskelig og krever utrolig mye jobb og er kanskje nedsiden av å være en plattform, mens den store fordelen er at hvis du først “tipper” markedet, så kan du bli utrolig stor utrolig fort, og egentlig vokse ehh.. vokse gjennom såkalte network effects da, hvor hver, hvor du får heftet på fler og fler fordi de gir verdi til hverandre.</p>
Moderator	<p>Hvilke muligheter tror du plattformer vil åpne for og hvilke trender tror du</p>

	vi vil se i fremtiden?
Informant	Hvis man tenker på de, liksom, de store plattformene de siste årene. Hvis man tar Uber, eller AirBnb da, som kanskje er de beste eksemplene innenfor det man kaller delingsøkonomien, så åpner de opp for at.. helt vanlige brukere, helt vanlige folk som oss, kan gjøre ting som vi ellers kanskje ikke kunne gjort. og skape verdi som vi ellers ikke kunne gjort. Du kan også for eksempel si at Finn.no eller eBay som gjør det veldig enkelt for folk å selge ting og tjene penger på ting de har, ehh, og sånn sett så gjør man da mer ting tilgjengelig for individer. Det vil jeg si er en stor fordel med plattformer og jeg vil tippe at det er en trend som kommer mer og mer. Og kanskje også sånn, hvis man ser for seg andre plattformer da.. Som er.. For eksempel da innenfor gig-economy da, som for eksempel er innenfor freelancing, at folk kan jobbe på oppdrag mye enklere. Sånn at man ikke trenger å ha en fast jobb nødvendigvis, men heller jobber mer på oppdrag. Jeg tror at det blir mer og mer vanlig i fremtiden. Det gjør det mulig å tjene penger på måter som ikke har vært mulig før.
Moderator	Vi er jo veldig opptatt av norske plattformer, så fortsett gjerne å bruke norske eksempler der du kommer på det.
Informant	Tise er jo en annen type plattform da. Som gjør det mulig for deg å selge og kjøpe klær fra andre brukere.
Moderator	Hvilke næringer tror du blir truet eller som kan forsvinne som følge av digitale plattformer?
Informant	Mhm, godt spørsmål. Jeg tror.. det jo virker som at man må ha en form for direkte til consumer inni der da. Det er konsumenter inni, fordi det er det største markedet. Jeg kommer ikke på noen store business to business plattformer. Hvis man tenker på Uber og AirBnb som store plattformer, de connecter jo enkeltindivider, men samtidig noen businessser som er inni der og. Men hvilke industrier det da vil endre på..? Huh... Jeg har ikke noe godt svar til det. Men det må være noe element av at det er en tjeneste til en konsument for at det skal bli virkelig stort, spesielt hvis man vil gå globalt

	da.
Moderator	Ja. Hva tenker du at må til for at en plattform skal lykkes?
Informant	<p>Noen kriterier for å lykkes som plattform, tror jeg er.. én er at man må gjøre denne kjernetransaksjonen sin - whatever den er - veldig sømløs og veldig enkel å forstå og veldig enkel å gjøre. Samtidig som jeg tror den må løse et problem, hvis ikke kommer jo ikke folk til å bruke det. Altså hvor friksjonløs denne kjernetransaksjonen er.</p> <p>Så kan man si, til å begynne med da, så man klare å løse dette “chicken or the egg kind of problem”, å klare å få på nok brukere. Eventuelt så kan man ha noe som man kan kalle “singleplayer” mode, altså at plattformer gir verdig til deg selvom du ikke connecter med andre brukere, og bruke det som en slags strategi for å få på brukere. Så hvis man for eksempel da, ehh.. jeg kan ta et eksempel, du kan si Instagram da. I starten så hadde Instagram singleplayer mode fordi de hadde ulike filtre som du kunne legge på bildene dine og gjennom å bruke disse bildene ga Instagram deg verdi, uansett om du connected med andre eller ikke, og etterhvert som de fikk flere og flere folk som brukte det da for å legge på filtre på bildene sine og dele på andre kanaler så begynte de også å dele på Instagram og da hadde de allerede såpass stor brukermasse i tillegg til at det ga verdi til deg som individ i tillegg til at det kunne gi verdi til de andre brukerne. Så det kan være et annet suksesskriterium. Hvis man finner en god måte å løse the chicken or the egg problem, men også i tillegg hvis man kan gi brukerne verdi uten å være avhengig av de andre brukerne.</p> <p>Hmm hva annet.. Jeg nevnte at det må være frictionless innenfor kjernetransaksjonen, men jeg tror også at hele brukeropplevelsen må være enkel å forstå, enkel å bruke. Ehhh, den må løse et problem. Kjernetransaksjonen må være veldig smidig. Ehhh. Andre ting? Huh.</p>
Moderator	Vi kan godt komme tilbake til det senere sånn at vi kan gå videre?
Informant	Ja

Moderator	Hva er det dere tenker å gjøre med tanke på at dere er såpass tidlig i oppstartsfasen? Hva vil dere gjøre for å gå i riktig retning?
Informant	Det ene er at vi virkelig må gjøre denne kjernetransaksjonen så smidig som overhodet mulig. Det andre som vi har diskutert veldig mye er det at man kan “hooke” seg opp på kanaler der det allerede er ganske mange brukere, som gjør at du kan “piggybacke” de så mye som mulig. Og det er der vi starter for eksempel med å hooke oss på XXX og håper at vi kan få på da mange av deres brukere. I tillegg sitter vi og prøver å få laget en form for singleplay mode sånn at du får verdi av å bruke XXX selv om du ikke connecter med andre brukere.
Moderator	Hva ser dere på som en fordel i deres plattform?
Informant	Vi har et element av kontroll i vår plattform som vi mener gjør det mer attraktivt for seriøse brands eller suppliers eller produsenter å bruke dropshipping som en online salgsmoedell. Jeg tror at dette er en av våre største competitive advantages, dette med kontroll. Troverdighet og tillit til XXX som plattform er sentralt. Og, ehm, vår visjon er jo at, gjennom å gjøre dropshipping mainstream, så kan vi nå denne visjonen med at hvem som helst kan selge ting online typ hvor som helst. Men jeg tror ikke dette fungerer uten at man har kontroll og uten at det er transparent. Uten at du får legitime aktører, det er helt klart en viktig bit av imaget vårt og hvordan vi strukturerer det.
Informant	En annen ting.. Jeg kom på nå med suksessfaktorer i en plattform. Dette med å skape noen form for community. Eller, hvis du ser på for eksempel AirBnb. Jeg er overrasket over hvor hyggelige folk er på plattformen. Man er jo like mye på plattformen for opplevelsen å leie ut som å tjene penger liksom. Eller, det er jo ikke sånn, men det føles sånn. Man går liksom above and beyond for de man leier ut til for at de skal få et godt opphold. Og samme når jeg har leid via AirBnb, så har det vært en skikkelig god opplevelse. Ehm, og hvordan man liksom kan bygge inn en form for community og oppmuntre til positive behavior. Og hvordan man kan reinforce dette inni plattformen. Det tror jeg også er et kjempestort

	suksesskriterie. For du vil jo reinforce good behavior og så vil du straffe bad behavior.
Moderator	Godt poeng. Ser du noen utfordringer eller ulemper ved å ha plattform som forretningsmodell i dag?
Informant	Ehm.. Jeg vil si at, en ulempe er da at du må løse dette chicken or the egg problemet. Du kan si at, det er jo ikke noe vits at, hvis man tenker telefon da, det er ikke noe vits at du har telefon hvis ingen andre har telefon, for da kan du ikke ringe noen. Man må sørge for at man får opp en stor nok masse. Dette er jo en utfordring for plattformmodell, jeg tror at enten så lykkes du eller så failer du. Hvis man har en mer vanlig businessmodell, tror jeg at man kan lage et mindre og mer sustainable selskap. Ehm, men det er vel kanskje da både en ulempe og en fordel. Hvis du først lykkes, så kan du lage noe som blir veldig stort og som kan gi masse mennesker verdi.
Moderator	Jeg lurert litt på, er det noe risiko for at folk går utenfor plattformen?
Informant	Jeg tror at det helt sikkert kommer til å oppstå, eller, det vil alltid oppstå. Det er alltid noen mennesker som enten tenker at de kan tjene penger og kutte ut å betale feen til deg, eller folk som rett og slett driver svindel. Så det vi har lagt opp til nå er å unngå en chattefunksjon, du kan ikke chatte med de andre brukerne, for å unngå det. For vi vil ikke at de skal liksom sitte å negotiate over pris eller haggle fram og tilbake, sånn "hei, her er e-mailen min, las oss linke opp", vi vil liksom unngå det, så vi har ikke lagt til en chat-funksjon foreløpig for å unngå det. Så det blir, altså, vi tror vi har tenkt på hvordan vi skal unngå det, men jeg tror ikke man kan unngå at det skjer uansett. Det vi har tenkt er å standardisere måten folk kommuniserer på, vi har sagt at vi vil ikke ha en chat-funksjon for å unngå det, men det kan jo være at det går på bekostning av det å skape et bedre community eller den type ting da. Å finne den balansen der er viktig, jeg tror man må bare prøve og feile.
Moderator	Det er flere plattformer som opplever det du snakker om, at brukere ønsker standardiserte tjenester. Hvor fleksible føler dere at dere kan være nå med

	tanke på feedbacken dere får rundt plattformarkitekturen og endre på den underveis?
Informant	Jeg tror at til å begynne med må vi være ganske fleksible, men fordi vi vet jo ikke enda om vi har gjort vår kjernetransaksjon så firsjonsfri som mulig, og brukeropplevelsen så bra som mulig, men jeg tror også at det er farlig å se på at.. man må sørge for at før man implementerer noe så får man nok feedback til at man kan være ganske sikker på at det er et problem som mange nok sliter med. Si at vi har 100 brukere da, og så er det 5 som skriker veldig høyt om en eller annen change, mens ingen andre gjør det. Da kan det være at det ikke er verdt å implementere, men hvis man ser at det er et høyere antall, så kanskje man må gjøre det. Du må jo finne ut da hvilke kriterierer kan man måle ting på for å vite at det er verdt å implementere en endring eller ikke. Jeg tror også at hvis man implementerer for mye customisation features, så kan plattformen bli litt sånn klumpete og klossete og ikke så smidig å bruke. Og det blir litt sånn, skal man utvikle for de 100 første brukerne eller skal utvikle for å få på de 1000 neste. Eh, hvis det gir mening?
Moderator	Det gir veldig mye mening. En ting som vi ikke har vært inne på, er dette med prising. Hvordan har dere kommet frem til deres prissystem?
Informant	Vi har tenkt som så, at hvis man ser på.. Si man vil selge gjennom markedsplasser, hvor høye prosentandeler tar de va transaksjonen? Hvis man har sin egen nettbutikken, hvor høy prosentandel tar for eksempel Klarna eller PayPal eller en annen betalingsløsning? Vi har sett litt på sånn, hva er folk vant til å betale? Og det kan være alt mellom 2 prosent og Amazon kan plutselig ta 30 prosent eller Zalando, det kommer an på hvor mange features du betaler for. Så vi har da sett litt på hvordan ser den rangen ut, og så har vi sett på hva slags deal vi kan få med vår payment provider. Og så har vi da, på toppen av den feen vi må betale vår payment provider, lagt til hvor mye penger vi må ta for at vi skal få det til å gå rundt. Og vi har prøvd å holde det så billig som mulig, og vi ser egentlig for oss at det kan være med på å få oss til å vokse, for nå vi da tar totalt 5 prosent av

	<p>en transaksjon, så er det veldig mye lavere enn en markeds plass og bare litt høyere enn det Klarna eller PayPal hadde tatt. Samtidig som vi tilbyr mer tjenester. Men om det price pointet treffer eller ikke vet vi ikke før vi har fått nok feedback på det, men basert på våre undersøkelser og research virker det som at vi ligger veldig billig og gunstig priset. Det tror jeg kan være med på redusere den barrierer til å få folk til å bruke oss. Samtidig som du betaler kun per transaksjon, så risikoen for å signe opp er ingenting, du trenger ikke betale noe upfront. Vi har også lagt til slik at du har dine første 100 transaksjoner gratis, Ehm, og vi tror at, risikoen for å starte er så lav som mulig og etterhvert som det ruller og går da, så er den transaksjonskostnaden såpass lav og i og med at du betaler kun som en del av et salg så er det veldig enkelt å se hva du betaler for.</p>
Moderator	<p>Ja, nå løper tiden litt fra oss, men dette med nettverkseffekter har vi vært litt inne på, men kan du snakke litt rundt hvordan dere håper å oppnå nettverkseffekter rundt XXX og hva dere ser på som utfordringer der?</p>
Informant	<p>Mhm, den største utfordringen er å få på brukere, for du får ikke nettverkseffekter før du har på nok brukere. Og i starten, hvis det er veldig få brukere, så kan det være at det treffer feil da. Det kan jo være at du har lyst til å bruke XXX, men ingen av de andre brukerne som skal gi deg verdi gir deg ikke verdi fordi det ikke matcher med det du har lyst til å gjøre. Og det er da vi har tenkt at vi må ha på en single player mode, slik at du kan gå på XXX og få en viss verdi selv om du ikke linker opp med andre. Og så kan du etterhvert bygge opp nok brukere til at du har et stort nok brukersnitt slik at de kan få verdi av hverandre og kanskje da begynne å utforske andre og selve kjernetransaksjonen som XXX har. Eh, men hvor stort antall brukere, eller, når begynner det å gå litt av seg selv.. I have no idea. Men i starten tror jeg at, virkelig, alt handler om å få på brukere - og gi de verdi. Og gjennom å gi de verdi, så er da målet at man på et eller annet tidspunkt kan oppnå en slags tipping som gir deg en form for nettverk.</p>
Moderator	<p>Et oppfølgings spørsmål til det; er det visse nisjesegmenter som dere tenker på å begynne i for at det skal "spill over" til andre områder igjen?</p>

Informant	<p>Og det er jo, hvis man ser på suksesskriterier igjen da, så er det det å fokusere på en nisje og bli solid der før man bygger seg ut derfra. Kan man si... Eh, og i forhold til oss, så er det der jeg er litt bekymret for at vi prøver å gjøre litt for mye litt for fort, eller at vi ikke har spisset oss nok. Det er dette med hvilken nisjebruker er det vi ser for oss. Nå er det, vi fokuserer hovedsakelig på mindre skandinaviske brands og dropshippere eller resellers, men det kan være at det er litt for bredt og man heller skulle sagt at “okej, vi fokuserer kun på smykke-brands og resellers som selger smykker” og heller slått sammen det, og så kan man adde på forskjellig kategorier etterhvert. Akkurat dette med fokus er noe jeg er litt bekymret for, og internt har vi sagt at “vi prøver oss litt frem for å se på hvilke bransjer som trigger på det før vi double down på den bransjen” og på den måten tester ut litt. For jeg tror at hvis man prøver å gjøre alt på en gang, så blir det litt vanskelig.</p>
Moderator	<p>Du har jo snakket litt om dette tidligere, men vil du si at dere nå er en first mover eller follower?</p>
Informant	<p>Visjonen vår er å være en first mover, fordi det er ingen andre plattformer som klarer å la deg selge på så mange forskjellige kanaler eller som har denne formen for kontroll, eller dette med et sosialt element der du connecter med folk for å kunne selge tingene deres. Og det er det ingen som har, som vi har klart å finne. Så der er vi en first mover. I forhold til ren dropshipping, så finnes det allerede plattformer. Men vi skiller oss ut på én; vi har dette elementet av kontroll og to; disse dropshipping-plattformene som finnes er kun linket opp til web-butikker, så ingen av de har linket opp til for eksempel en WordPress-blogg eller sosiale medier. Men også der vi begynner, er innenfor nettbutikker. Så sånn sett kan man si at vi er en first mover, men de første månedene når vi har en integrasjon på nettbutikker er en follower med et element av kontroll som ikke finnes fra før.</p>
Moderator	<p>Er det noen utfordringer med å være first mover?</p>
Informant	<p>Ja, det kan helt sikkert være en utfordring for XXX. Det at man må utdanne kunder samtidig som man prøver å få på kunder eller brukere. Men samtidig</p>

	<p>så er dette med dropshipping et veldig utbredt fenomen, og det er veldig mange som allerede vet hva det er, problemet er at etterhvert når vi vil ha på for eksempel en blogger eller WordPress-bruker eller et nettmagasin eller noen på sosiale medier, at man må utdanne de og det tror jeg kan bli en utfordring. Men for et brand eller en supplier av produkter, som er den andre siden av plattformen, så vil jeg tro at de fleste, om de ikke vet hva dropshipping er, så er det i alle fall veldig lett å finne ut hva det er, fordi det er såpass utbredt konsept innen e-commerce.</p>
Moderator	<p>Er det noe mer du ønsker å legge til?</p>
Informant	<p>Jeg tror vi har dekket det meste. Ehm, ja, altså alt fra definisjonsspørsmål i starten til forskjellige problemstillinger som kan oppstå. Ehm, jeg vet ikke. Kan man si at plattformer er med på å utfordre eksisterende bransjer ved å gjøre det på en ny måte? Eller sånn, er det noe som ligger revolusjonært innad i en platform business model, som for eksempel da hvis man tenker en plattform som driver pier to pier lending da, så er det noe revolusjonerende fordi ingen banker kan gjøre det. Eller ta igjen da, Uber, lar hvem som helst kjøre taxi eller finne en ride. Så de tar da og snur opp ned på en industri. Eller hvis man tar Finn.no, sånn at barrieren for å selge ting er mye lavere. I stedet for å putte en annonse i avisen så kan du gjøre det enkelt online. Så jeg vil da si at, hvis vi klarer å lykkes med XXX så snur vi også da litt opp ned på hvordan e-commerce er strukturert, i den forstand at man lar folk kjøpe produkter og ting der de allerede tilbringer tiden sin online i stedet for at et merke for eksempel må bruke masse penger på markedsføring for å trekke folk til nettbutikken sin. Og der vil jeg si at mange av disse store plattformkonseptene snur opp ned på en eksisterende bransje. Det er også et ganske interessant element av det jeg vil kalle en platform business. Og for eksempel hvis man ser for seg dagens jobbmarked, så er det veldig få som er i samme jobb i flere år, og for nyutdannede så er det heller ikke forventet at de skal starte å jobbe et sted og jobbe der i 40 år, det er forventet at man hopper litt rundt. Men også i en tid med usikkerhet, og flere driver freelancing arbeid, så kan mange plattformer gjøre det mulig for folk å drive sin egen business mye enklere og tjene en inntekt fra mange forskjellige</p>

	<p>steder. For eksempel om du har en leilighet, så kan du leie ut på AirBnb når du er bortreist, så du kan få en side income der. Hvis du driver freelance arbeid kan du finne forskjellige prosjekter og kunder på freelance plattformer. Eller så kan du bestemme deg for å kjøre Uber fordi du trenger penger og har ingen prosjekter. Eller, du kan også si at jeg skal begynne å selge ting på nett fordi du har mange følgere. Så folk får flere og flere inntjeningsmuligheter gjennom å bruke disse forskjellige plattformene som kalles delingsøkonomien.</p>
Moderator	Veldig spennende! Tusen takk for at du tok deg tid til dette.