TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Keirin Rebane, Monika Muru

VAHENDUSPLATVORMIDE LANSSEERIMISE EDUTEGURID EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Tanel Mehine

Tartu 2021

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

……..

Monika Muru ja Keirin Rebane

/*allkirjastatud digitaalselt*/

Sisukord

Sissejuhatus 1

1. Vahendusplatvormid ja nende lansseerimise õnnestumist mõjutavad tegurid 4
   1.1. Vahendusplatvormi definitsioon ja lansseerimine 4
   1.2. Vahendusplatvormide lansseerimise edutegurid 16

2. Vahendusplatvormide lansseerimise edutegurid Eesti ettevõtete näitel 29
   2.1. Empiirilise osa metoodika kirjeldus ja intervjuude analüüs 29
   2.2. Vahendusplatvormi lansseerimise edutegurid tulenevalt intervjuude analüüsist 36

Kokkuvõte 50

Viidatud allikad 53
   LISA 1. Poolstruktureeritud intervjuude põhjal loodud maatrikstabel 60
   LISA 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ja nende eesmärgid. 66
   LISA 3. Tegurite järjestamine olulisuse põhjal (intervjuude jooksul kogutud vastused) 70

Summary 71

Sissejuhatus

Vahendusplatvormi turumudelil põhinevate ettevõttete seas on viimase kümnendi ühed kiiremini kasvavad ettevõtted, näiteks Facebook, Alibaba, eBay, Airbnb ja Uber. Põhjus on lihtne - edukad vahendusplatvormid loovad suurt väärtust kliendi otsingu- ja/või transaktsioonikulude vähendamisega. Selle tulemusel suudetakse end turul tugevalt positsioneerida ning konkurendid peavad sageli leidma endale koha nende kõrval. (Hagiu 2015) Ka Eestis on palju vahendusplatvormi turumudelil põhinevaid ettevõtteid, näiteks Bolt (varasemalt Taxify), Yaga, MeetFrank, Stebby (varasem SportID) ja Mentornaut, mis kasvavad kiiresti ning tõestavad, et sellised platvormid töötavad ka Eesti turul väga hästi.

Illustreerimaks vahendusplatvormi turumudelil põhinevate ettevõtete edukust, toovad magistritöö autorid välja kolm üldsusele tuntud ettevõtet, kes on vahendusplatvormi luues turgu tugevalt kõigutanud ning seniseid edukaid turumudeleid muutma asunud. Esimeseks näiteks on Uber, USA sõidujagamisteenust vahendav vahendusplatvorm, mis loodi 2010. aastal. (Uber, 2020) Uberil on hinnanguliselt üle 110 miljoni igakuise aktiivse kasutaja kogu maailmas. Ameerika Ühendriikides on Uberil 69% sõidujagamise turuosa (Mazareanu, 2020) ja 24% toidu kohaletoimetamise turuosa (Lock, 2020). Uber on jagamismajanduses olnud nii silmapaistev, et selle tagajärjel toimunud muutusi tööstusharudes on nimetatud uberisatsiooniks ja paljud idufirmad on oma tooteid kirjeldanud kui "Uber for X". (Täuscher, Laudien, 2018). Teiseks näiteks toovad autorid Airbnb, San Franciscost alguse saanud vahendusplatvorm, mis viib omavahel kokku majutusasutused ja kinnisvaraomanikud ning öömaja otsijad (Airbnb, 2020). Ettevõtet on erasektoris hinnatud 31 miljardile dollarile (Griffith, 2020). Kolmandaks näiteks toovad autorid ka ühe Eesti vahendusplatvormi, milleks on sõidujagamisteenust pakkuv Bolt, mis ühendab omavahel autojuhid ja sõiduteenust vajavad kliendid. Bolt asutati aastal 2013 vendade Martin ja Markus Villingu poolt ning toona kandis ettevõte nime Taxify. (Pau, 2018) 2019. aastal sai ettevõtte uueks nimeks Bolt ning 2020. aasta seisuga tegutseb Bolt kolmekümnes riigis ja sajas linnas ning platvormil on üle 25 miljoni kasutaja. (Bolt, 2020)

Vahendusplatvormid on väga ihaldusväärsed turumudelid ja neid tuleb turule ka aina rohkem, mis tähendab, et nende uurimine ja eriti just nende lansseerimise õnnestumist mõjutavate tegurite analüüs on väga aktuaalne. Seda ilmestab ka asjaolu, et platvormiäri ei ole alati üdini lihtne ja kasumlik. Vahendusplatvormi lansseerimine ja töös hoidmine võib

olla väga kulukas ning ühe ebaõnnestunud platvormiäri keskmine eluiga on kõigest 4.9 aastat. (Yoffie et al., 2019)

Vahendusplatvormid on kiiresti muutumas võtmesõnaks igas tööstuses ja mõned kõige väärtuslikumad ettevõtted ja idufirmad maailmas on mitmepoolsed turud ehk vahendusplatvormid. Olgugi et vahendusplatvorme tuleb turule aina juurde ning häid ideid, mis muudavad inimeste elu mugavamaks on palju, kerkib paljudel ettevõtetel teele palju takistusi, mida ei ole veel põhjalikult uuritud ning millele ei ole veel leitud sobivaid lahendusi. Näiteks on vahendusplatvormi turumudelil põhinevate firmade üheks suurimaks raskuseks muna ja kana probleem ehk kuidas saada endaga liituma üks osapool kui teist veel ei ole (Ott et al.,2018). Muna ja kana probleem väljendab olukorda, kus teenusepakkujate meelitamiseks peab vahendusplatvorm omama suurt kliendibaasi, kuid kliendid ei ole huvitatud platvormiga liituma kui seal ei ole piisavalt teenusepakkujaid (Caillaud & Jullien, 2003). Sarnaseid raskusi on veelgi ning kahjuks ei oska mitmed firmad neid raskusi ületada ning peavad seejärel oma tegutsemise lõpetama või muutma oma turumudelit.

Magistritöö eesmärk on selgitada välja peamised edutegurid ja tegevused, mis toetavad vahendusplatvormi edukat lansseerimist. Töö empiirilises osas keskendutakse Eesti turul tegutsevatele vahendusplatvormi turumudelil põhinevatele ettevõtetele.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- defineerida vahendusplatvormi mõiste ja anda ülevaade erinevatest vahendusplatvormidest;
- defineerida lansseerimine ning tuua välja vahendusplatvormi lansseerimise eripärad;
- selgitada välja vahendusplatvormi lansseerimise edutegurid;
- luua magistritöö teoreetilisele osale põhinedes intervjuu küsimused ja plaan;
- koguda andmeid erinevate vahendusplatvormi turumudelil põhinevate ettevõtete juhtidelt poolstruktureeritud intervjuude abil, keskendudes just lansseerimisprotsessile;
- leida seoseid teoorias loetu ning intervjuudes välja tulnud lansseerimist mõjutavate tegurite vahel.

Töö teoreetiline osa koosneb kahest alapeatükist. Peatükis 1.1. toovad töö autorid välja erinevad vahendusplatvormi definitsioonid ja selle turumudeli eripärad teiste sarnaste

turumudelite suhtes. Töö üheseks mõistmiseks pakuvad autorid välja ka enda definitsiooni vahendusplatvormile ja toovad välja vahendusplatvormi eelised ja puudused. Lisaks defineeritakse lansseerimise mõiste ning tuuakse välja erinevad lansseerimise strateegiad ja eripärad. Näiteks tuuakse ühe suurima probleemina välja lansseerimise alguses tekkiv muna ja kana probleem. Peatükis 1.2. toovad töö autorid välja kuus edutegurit, mida peetakse vahendusplatvormi lansseerimise eduteguriteks ehk mida järgides ja silmas pidades peaks teoreetiliselt ühe vahendusplatvormi lansseerimine olema edukas. Lisaks analüüsitakse edutegurite kasutamise ohte ja võimalusi.

Magistritöö empiiriline osa koosneb samuti kahest alapeatükist. Esimeses peatükis tutvustatakse empiirilise osa metoodikat, kirjeldatakse valimit ning intervjuu ülesehitust ja esmaseid tulemusi. Teises peatükis toovad töö autorid välja intervjuude analüüsil selgunud lansseerimise edutegurid ja analüüsitakse tegurite seoseid eri ettevõtete ja teoorias väljatoodu vahel. Empiirilise osas lõpus antakse ülevaade magistritöö tulemustest, tehakse järeldusi teooria ja empiirika vahelise seose kohta.

Empiirilise osa osa raames viiakse 2021. aasta aprillis läbi intervjuud vahendusplatvormil põhinevate Eesti ettevõtete esindajaga. Tegemist on poolstruktureeritud intervjuudega, sest soovitakse teada, millised on olnud nende ettevõtete lansseerimise protsessis kõige olulisemad tegurid ning kuidas on need lansseerimise protsessi ja ettevõtte edu või ebaedu mõjutanud. Intervjuude tulemusi analüüsitakse ning võrreldakse esile kerkinud tegureid teooriaga. Poolstruktureeritud intervjuu vorm võimaldab vajadusel jooksvalt küsimusi muuta või täiendada, et intervjuu jooksul saadud vastused oleksid võimalikult informatiivsed ning avaksid ka rohkem erinevate otsuste, valikute ja tegurite tausta.

Tööd iseloomustavad märksõnad: vahendusplatvorm (*two-sided marketplace* ja *multi-sided marketplace)*, lansseerimine ja edutegurid.

CERCS: S190 Ettevõtete juhtimine, S191 Turu-uuringud.

1. Vahendusplatvormid ja nende lansseerimise õnnestumist mõjutavad tegurid

1.1. Vahendusplatvormi definitsioon ja lansseerimine

Selles peatükis analüüsivad töö autorid vahendusplatvormi erinevaid käsitlusi ning pakuvad seejärel välja enda definitsiooni, mille abil edasises töös vahendusplatvormi käsitletakse. Lisaks tuuakse välja vahendusplatvormi kui turumudeli erinevused teistest sarnastest turumudelitest. Analüüsitakse vahendusplatvormi rolli tänapäeva ühiskonnas ning selle mõju üldisele turu toimimisele, tuues seejuures välja nii vahendusplatvormi positiivsed kui ka negatiivsed küljed. Lisaks defineeritakse lansseerimine, antakse ülevaade erinevatest platvormide lansseerimisstrateegiatest ning tuuakse välja vahendusplatvormide lansseerimise juures kõige olulisemad murekohad - kriitilise massi saavutamine ning muna ja kana probleemi ületamine.

"Vahendusplatvormid on tehnoloogiad, tooted või teenused, mis loovad väärtust kahe või rohkema osapoole otsese koostöö võimaldamisel." (Hagiu, 2015) Vahendusplatvormi mõiste käsitlus on Eesti teaduskirjanduses väga pinnapealne, mis tähendab, et magistritöö kirjutamisel toetuvad autorid just väliskirjandusele ning on otsustanud võtta töös kasutusele mõiste vahendusplatvorm, mis on sünonüümiks inglisekeelsetele väljenditele *two-sided marketplace* ja *multi-sided marketplace*.

Vahendusplatvormi mõiste täpsemaks defineerimiseks peab kõigepealt määratlema selle, mida mõeldakse platvormi all. David Evans (2003) defineerib platvormi kui tehnoloogiat, mida saab kasutada erinevates tööstusharudes. Kevin Boudreau (2008) definitsiooni kohaselt on platvorm tooteperekonna ühiselt kasutatavate komponentide kogum, mille funktsionaalsus laieneb ka kolmandatele isikutele ja mida iseloomustavad võrguefektid. Sanchez-Cartas ja Leon (2019) on arvamusel, et platvormiks võiks nimetada tehnoloogiat, mis minimeerib kulusid, luues väärtust sellega, et loob võimaluse tehingute tekkeks, mida muul juhul ei toimuks.

Klassikalisest lineaarsest turumudelist, kus toode või teenus ostetakse sisse või valmistatakse ise ning müüakse seejärel edasi lõpptarbijale, erineb platvorm selle poolest, et see hõlbustab kahe või enama iseseisva osapoole omavahelist kommunikatsiooni ja väärtuspakkumist ega loo ise otseselt midagi. Platvormid võivad olla nii füüsilised kui ka virtuaalsed ning moodustavad enda sees omamoodi ökosüsteemi. Selles ökosüsteemis on olemas väärtuspakkumine, ruum (olgu see siis füüsiline või virtuaalne), kasutajad/osalejad,

reeglite raamistik ning vahendid. Ökosüsteemis osalejad, nii eraisikud kui ka ettevõtted, saavad kõige rohkem kasu just võrguefektidest (*network effects*) - mida rohkem osalejaid ökosüsteemis on, seda suurem on kasu mõlemale osapoolele. (Antila, 2018) Viimastel aastakümnetel on infotehnoloogia platvormi turumudelit tugevalt mõjutanud, sest enam ei ole vaja füüsilisi infrastruktuure ning platvormide ülesehitamine on kiire, lihtne ja taskukohane (Van Alstyne et al. 2016). Platvormide kasvav fenomen mõjutab suuresti turu konkurentsi, loob võimalusi innovatsiooniks ja koostööks ning tõstatab palju uusi küsimusi erinevatest strateegiatest majandusliku mõjuni (Gawer & Cusumano, 2014).

Erinevaid platvormi mudeleid on proovitud liigitada juba sajandi algusest. Üheks esimeseks platvormide taksonoomia loojateks oli David Evans, kes jaotas platvormide tüübid kolme kategooriasse: turuloojad, vaatajaskonna loojad ja nõudluse koordinaatorid. Turuloojad võimaldavad eri rühmade liikmetel omavahel tehinguid teha. Iga osapoole jaoks on teenus väärtuslikum, kui teise rühma liikmeid on rohkem. Eristavaks tunnuseks on võimalus jälgida ja teenida platvormil teostatavatelt tehingutelt. Vaatajaskonna loojad on turud, kus platvorm teenib selle pealt, et viib kliendi sõnumid tema sihtrühmani. Siia alla kuuluvad platvormid, kus ettevõttel on võimalik ennast reklaamida ja seeläbi endale uusi kliente leida. Nõudluse koordinaatorid tagavad selle, et mõlemal osapoolel oleks piisavalt nõudlust. Nõudluse koordinaatoreid on nimetatud ka jääkkategooriaks, kuid majanduslikult on Evans pidanud neid kõige huvitavamaks, sest antud kategooria platvormide eesmärgid võivad olla erinevad ja muutumises, seega jääkkategooriat on kõige keerulisem defineerida. (Evans, 2003) Lapo Filistrucchi (2008) klassifitseerib platvormide mudelid kahte kategooriasse: tehingutevabad vahendusplatvormid ja platvormid, millel toimuvad tehingud ja maksed. Tehinguplatvorme eristab võimalus tehinguid jälgida ja määrata tasusid nii tehingute kui vahendamise eest. (Filistrucchi, 2008)

Väljapakutud taksonoomiaid on teisigi, kuid nende mõju pole olnud nii suur. Näiteks jagavad Belleflamme ja Toulemonde (2004) kahepoolsed turud horisontaalsete (teenused mitmele tööstusele) ja vertikaalsete (traditsioonilised tarnijate-tarbijate teenused) vahel. Samuti eristavad nad kaht kategooriat veel omakorda omandistruktuuri osas - kolmanda osapoole ja konsortsiumi vahel. Kolmandate osapooltega turuplatsid on paljude müüjate ja ostjatega neutraalsed kogukonnad kuhu sisenemine on lihtsam. Konsortsiumide platvorme ehitavad väikeste tööstusharude juhid, kes on vastavas tootmisharus domineerivad ja seetõttu on sellisele turule sisenemine keerukam. (Belleflamme & Toulemonde, 2004) Kolmandate osapoolte turuplatsi näidetena Eestist võib tuua Wolt'i ja Yaga, sest nendega saavad liituda

paljud ostjad ja müüjad. Tänapäevase konsortsiumi näitena võiks tuua Apple ja Google Store, sest äppide vahendusturul domineerivad just need platvormid, mistõttu peavad äppide loojad nendepoolsete tingimustega arvestama, vastasel juhul ei ole äppidel võimalusi turule sisenemiseks.

Üheks tänapäevasemaks vahendusplatvormide defnitisiooni autoriks võib pidada Matti Antilat, kes 2018. aastal jaotas platvormide turumudelid kolmeks, eristades neid väärtusloome poolest (Antila, 2018):

- Vahendusplatvormid (*exchanges)* - kus väärtuspakkumine on filtreerimine ja kokkuviimine ehk vahendusplatvormid pakuvad osapooltele võimalust üksteist kiiremini ja efektiivsemalt leida, luues selleks kindlad raamistikud ja reeglid. Näiteks kohtingu- ja tööpakkumisportaalid;
- Tehinguplatvormid (*transactions*) - kus väärtuspakkumine seisneb tehingute kiirendamises ja riskide maandamises. Tehinguplatvormid on sarnased vahendusplatvormidele, kuid suurem rõhk on justnimelt tehingu enda mugavamaks ja kindlamaks tegemisel;
- Komponente ja tööriistu pakkuvad platvormid (*component and tool-rich*) - väärtuspakkumine on kiirem ja kvaliteetsem tootearendus, luues osapooltele selleks kindlad standardid ja tööriistad, mille abil on neil lihtsam töötada. Selle platvormi näiteks võib tuua Windowsi, kes pakkus arendajatele võimalust kasutada teatud olemasolevaid komponente ja tööriistu, et tagada kvaliteetsed tooted, milles said kindlad olla ka tavakasutajad, kes neid tooteid hiljem kasutama hakkasid.

Magistritöö autorid koondavad kõik eelmainitud kolm erineva väärtuspakkumisega platvormi mudelit üheks, sest tihtipeale on piirid nende vahel hägused ning üks ja sama platvorm võib korraga pakkuda väärtust mitmel erineval moel. Koondnimetusena võtavad töö autorid kasutusele mõiste vahendusplatvorm, sest platvormi turumudel ise kujutab endast kahe või mitme osapoole vahel info, teenuste või toodete vahendamist.

Erinevad autorid on läbi aastate defineerinud vahendusplatvorme (*multi-sided marketplace, two-sided marketplace*) erinevalt. Mitmepoolsete turumudelite definitsiooni on esmakordselt kasutatud Rochet ja Tirole (2004) poolt nende töös "*Defining Two-Sided Markets*". Vahendusplatvormide tõlgendamisel ja eristamisel on Rochet ja Tirole välja

toonud, et erinevuse määravaks faktoriks on see, kes teenuse eest maksab. Definitsioonis on oluline roll jaotusefektil, mida võimaldab võrgustiku teke, mitmepoolsel platvormil jaotatakse kulutused osapoolte vahel võrdselt. Vastupidiselt Rochet ja Tirole seisukohale peab Evans (2003) vahendusplatvormideks ka neid ettevõtteid, mis ei sisalda maksesüsteeme. "Vahendusplatvormid koordineerivad nõudlust kliendigruppide vahel, kes mingil moel üksteist vajavad." (Evans, 2003) See definitsioon on aga antud töö autorite seisukohal väga lai ja sellisel juhul võiks justkui iga ettevõtet vahendusplatvormiks liigitada.

Hagiu ja Wright (2015) kritiseerivad Rochet ja Tirole lähenemisviisi ning käsitlevad Evansi (2003) kasutatud turu välismõjude lähenemisviisi. Nad pakuvad vahendusplatovmide mõistele määratlust, mis põhineb kahel tunnusel: vahendusplatvormid võimaldavad otsest suhtlemist kahe või enama poole vahel ning mõlemad kliendigrupid on platvormiga seotud. Rysman (2009) väidab, et "vahendusplatvorm on see, kus kaks või enam osapoolt teevad koostööd läbi vahendaja või platvormi ja mõlema osapoole otsused mõjutavad teise osapoole tulemusi, tavaliselt välise mõju kaudu." Andrei Hagiu (2015) toob lisaks välja ka veidi täpsemalt, et vahendusplatvorm võib tegelikult olla nii tehnoloogia, toode kui ka teenus. Sánchez-Cartas ja Gonzalo (2018) on seisukohal, et vahendusplatvormide edu ja väärtus sõltub suuresti platvormi kasutajate arvust. Üheselt kirjeldatakse vahendusplatvormi kui platvormi, mis ühendab omavahel kaht või mitut osapoolt, kes teineteiselt kasu saavad. Läbi aastate pakutud erinevad definitsioonid vahendusplatvormidele (*multi sided marketplace ja two-sided marketplace*), mida käesoleva töö autorid peavad oluliseks enda loodud definitsiooni luues, on eraldi välja toodud Tabelis 1.

Tabel 1

Läbi aastate pakutud erinevad definitsioonid vahendusplatvormidele.

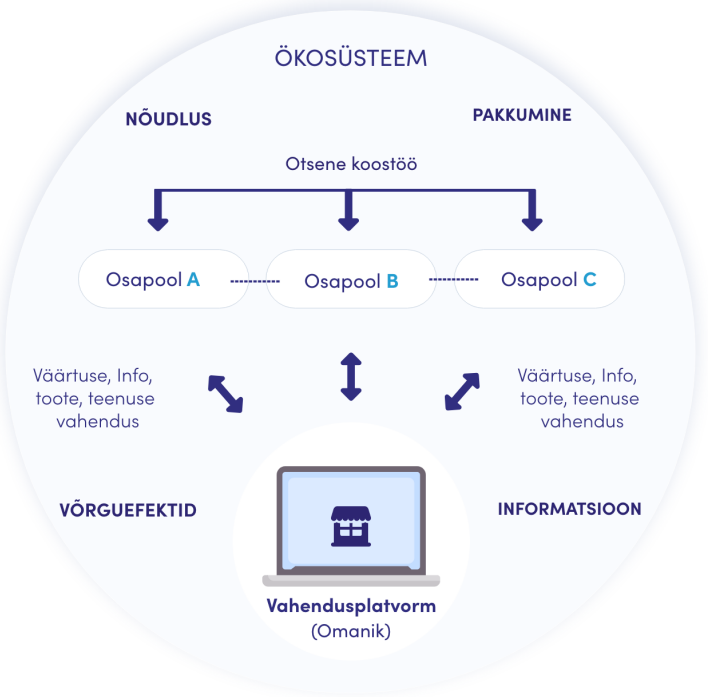
Definitsioon	Autor(id)	Aasta
Vahendusplatvormid koordineerivad nõudlust kliendigruppide vahel, kes mingil moel üksteist vajavad. Definitsiooni all mõeldakse ka ettevõtteid, mis ei sisalda maksesüsteeme.	Evans	2003
Vahendusplatvormide tõlgendamisel ja eristamisel on määravaks faktoriks see, kes maksab teenuse eest. Oluline roll on jaotuse efektil mida võimaldab võrgustiku teke, kulutused jaotatakse osapoolte vahel võrdselt.	Rochet & Tirole	2004
Vahendusplatvormide jaotus horisontaalseteks ja vertikaalseteks teenusteks.	Belleflamme & Toulemonde	2004
Vahendusplatvorm on tooteperekonna ühiselt kasutatavate komponentide kogum, mille funktsionaalsus laieneb ka kolmandatele isikutele ja mida iseloomustavad võrguefektid.	Eisenmann, Parker & Van Alstyne	2006
Vahendusplatvormi iseloomustab pooltevaheliste tehingute jälgitavus. Platvorm saab tehinguid jälgida ja määrata tasusid nii tehingute kui vahendamise eest.	Filistrucchi	2008
Vahendusplatvorm on tooteperekonna ühiselt kasutatavate komponentide kogum, mille funktsionaalsus laieneb ka kolmandatele isikutele ja mida iseloomustavad võrguefektid.	Boudreau	2008
Vahendusplatvorm on see, kus kaks agenti (agentide gruppi) teevad koostööd läbi vahendaja või platvormi ja mõlema osapoole otsused mõjutavad teise osapoole tulemusi, tavaliselt välise mõju kaudu.	Rysman	2009
Vahendusplatvorm ühendab omavahel kaht või mitut osapoolt, kes teineteiselt kasu saavad.	Hagiu & Wright	2015
Vahendusplatvorm on tehnoloogia mis minimeerib kulusid, luues väärtust sellega, et loob võimaluse tehingute tekkeks mida muul juhul ei toimuks. Vahendusplatvormide edu ja väärtus sõltub suuresti platvormi kasutajate arvust.	Sánchez-Cartas & Gonzalo	2018

Allikas: Autorite koostatud.

Vahendusplatvormi mõistet Eesti teaduskirjanduses uuritud ei ole, mis tähendab, et magistritöö kirjutamisel toetutakse just väliskirjandusele. Töö autorid on otsustanud võtta töös kasutusele mõiste vahendusplatvorm, mis on sünonüümiks inglisekeelsetele väljenditele *two-sided marketplace* ja *multi-sided marketplace.* Erinevate teaduskirjandusest välja tulnud definitsioonide põhjal toovad autorid välja ühtse vahendusplatvormi definitsiooni. **Vahendusplatvorm** on tehnoloogia, toode või teenus, mis loob lisaväärtust sellega, et seob omavahel kaht või enamat kasutajate gruppi (nõudlus ja pakkumine), ning loob nende ümber ökosüsteemi, kus tekivad turgu mõjutavad võrguefektid.

Võrguefektide hüpotees väidab, et tarbijad eelistavad osta rohkem neid kaubamärke, mida ostavad ka teised (Chou & Shy, 1990). Vahendusplatvormide puhul väljendub võrguefektide nähtus selles, et mida rohkem on platvormil kasutajaid, seda rohkem meelitab see ligi uusi. Kui vahendusplatvormi kasutajate arv tõuseb, suurenevad proportsionaalselt ka võrguefektid. Võrguefekte kirjeldab näide 80ndatest, mil koduvideote vaatamistel domineeris VHS standard, vaatamata sellele, et konkureerival Betamaxil oli palju rohkem eeliseid. Teise näitena võib tuua kirjutusmasinate ja klaviatuuri turu, mille võttis täielikult üle Qwerty konfiguratsioon, olenemata sellest, et Dvoraki nuppude paigutust peetakse kiiremaks ja funktsionaalselt paremaks. Värskemad uuringud on seisukohal, et konkurentsivõimelise tasakaalu tekkimise eelduseks on see, et võrguefektid on anonüümsed, vastasel juhul ei anna turu liidrid teistele tulijatele võimalust ja turg jaotub ebaühtlaselt. Kui võrguefektid on anonüümsed, on võimalik hinnata seda, kuidas on kogu ökosüsteemis tarbimine jaotunud, aga mitte seda, kui suurt mõju ühe grupi tegevused teisele avaldavad. Selline anonüümsus loob eelduse turu orgaanilisele jagunemisele. (Nieto-Barthaburu, 2021)

Tihtipeale ei mõisteta vahendusplatvormi erinevust edasimüüjatest ja lineaarsetest turumudelitest/tarneahelatest (*product platform*). Magistritöö autorid on vahendusplatvormi selgemaks ilmestamiseks teinud joonise Hagiu (2015) ja Van Alstyne et al.,(2016) tehtud illustratsioonide baasil (vt Joonis 1). Jooniselt on näha, et vahendusplatvorm ehk seda juhtiv ettevõte või organisatsioon (platvormi omanik) sõltub kahest või enamast kasutajate grupist, kes platvormil väärtust loovad. Erinevad kasutajate grupid võivad teha otsest koostööd ka omavahel, kuid ei pea. Vahendusplatvormi toimimiseks on vajalik pidev väärtuste, info, toodete või teenuste vahetus. Vahendusplatvorm ja selle kasutajad loovad enda ümber ökosüsteemi, mis sisaldab endas ka lisaks erinevatele osapooltele mitmeid mõjutegureid: nõudlus, pakkumine, võrguefektid ja informatsioon.



Joonis 1. Vahendusplatvormi turumudel - selle osapooled ning seda ümbritesv ökosüsteem
Allikas: Magistritöö autorite koostatud, Hagiu (2015) ja Van Alstyne (2016) põhjal

Van Alstyne et al.,(2016) on välja toonud asjaolu, et "ettevõtted, mis ei liigu oma turumudelis platvormi loomise poole ega kohandu uute strateegiatega, ei ole enam kaua konkurentsivõimelised". Samas artiklis toovad autorid välja Apple fenomeni - kuidas üks ettevõte suutis turumahult asendada viis varasemat turuliidrit ning võtta endale 92% globaalsest kasumist. Seda puhtalt selle pärast, et Apple nägi enda iPhones ja operatsioonisüsteemis rohkemat kui lihtsalt toodet, hoopis platvormi, mis ühendab omavahel arendajad ja kasutajaid, luues seejuures väärtust mõlemale osapoolele. Tavalised lineaarsed tarneahelad loovad väärtust sellega, et kontrollivad igat ahela etappi - sisendist saab pärast kindlaid etappe konkreetne väljund (toode). Platvormid see-eest loovad väärtust läbi selle, et annavad erinevatele osapooltele lihtsa ja mugava aluse koostööks. Oluline on mõista, et üks ettevõte võib kasutada ka mõlemat turumudelit, mida tegelikult teeb ka Apple siiani - telefonide ja muude seadmete tootmine on siiani lineaarne tarneahel, kuid näiteks App Store ja kõik sellega kaasnev on hoopis platvorm. Nad toovad artiklis välja ka kolm sammu, kuidas lineaarse turumudeli pealt liikuda platvormi mudelile (Alystyne et al., 2016):

1. Ressursside kontrollimiselt ressursside juhtimisele. Platvormi turumudeli üheks suurimaks väärtuseks on selle ökosüsteem ja erinevate osapoolte

koostöö ja kommunikatsioon ehk *network*, sest see on midagi, mida on konkurentidel kõige keerulisem järgi teha;

2. Sisemiste protsesside arendamiselt väliste partnerite leidmisele. Selle asemel, et kontrollida ja optimeerida kõike, mis toimub sinu ettevõtte sees, on platvormide jaoks olulisem kaasata erinevaid osapooli väljastpoolt ning luua võimalikult paljude kasutajatega side;
3. Suunata fookus kliendi väärtuselt ökosüsteemi väärtusele. Selleks, et suurendada ühe kliendi väärtust (*lifetime value - LTV*) tuleb platvormi turumudelis rohkem rõhku panna kogu ökosüsteemi väärtusele ehk sellele, et kasutajaid oleks piisavalt mõlemal poolel, et interaktsioonid erinevate osapoolte vahel sujuks ning et vajaminevad reeglid ja raamistikud oleksid paigas. Mida suurem on kasutajate arv, seda väärtuslikum platvorm osapooltele on, sest sobivate partnerite/klientide/teenuste/toodete leidmise tõenäosus on suurem.

Vahendusplatvormi mudelil on ka omad miinused - oodatust suurem ressursikulu ja väiksem kasum. Zhao et al.,(2020) viisid läbi juhtumiuuringu 12 Hiina vahendusplatvormi põhjal, kus nad uurisid samuti vahendusplatvormide õnnestumise tingimusi, võttes õnnestumise mõõdikuteks müüginumbrite ja turuosa suuruse kasvu. Juhtumi uuringutest selgus, et isegi kui platvormid kasvatasid pidevalt kasutajate arvu, pandi sellest saadud tulu platvormi arendamisse ning kasumi teenimine muutus seeläbi keeruliseks või lausa võimatuks. Tihtipeale ei olnud kasumi teenimine algusfaasis üldse ettevõtte prioriteediks, sest eeldati, et konkurendid, kes piisavalt kiiresti ei kasva, lahkuvad peagi turult, jättes suurema turuosa lõpuks ühe juhtiva ettevõtte kätte. See ettevõte saaks omakorda konkurentide lahkudes ühiku hinda või vahendustasu tõsta ning subsiidiumeid vähendada, hakates pikemas perspektiivis seejärel ka kasumit teenima. (Zhao et al., 2020)

Teine oht, mis platvorme mõjutab, on ökosüsteemi osaliste lahkumine. Kuna platvormi turumudeli suurim väärtus on selle ökosüsteem ja kogukond, võib mõni üksik negatiivne tagasiside või kogemus teha palju kurja. Nagu juba mainitud, loob platvormide turumudelil kõige rohkem väärtust see, kui osalisi on palju, kuid kui mõned osapooled tunnevad, et nad saavad enda jaoks kõrgemat väärtust mujal, lahkuvad nad kiiresti ja selle tulemusel võib platvorm kaotada ka teise osapoole. Võimalik on ka olukord, kus platvormi üks osapool loob täiesti oma platvormi, mis hakkab esialgsega konkureerima. Näiteks

proovisid Amazon ja Samsung luua oma operatsioonisüsteemi, mis oleks asunud konkureerima Androidiga. (Alystyne et al., 2016) Ökosüsteemist lahkumine (*disintermediation*) võib tekkida ka siis, kui nõudluse ja pakkumise osapool leiavad üksteist vahendusplatvormil, kuid tehing sõlmitakse siiski väljaspool platvormi, et hiilida kõrvale vahendustasudest. Antud probleem toob kaasa vahendusplatvormipoolse kasutajate tegevuse piiramise ja/või informatsiooni (täisnimede, kontaktandmete) osalise või täieliku peitmise. (Ladd, 2021)

Uue toote, teenuse või äriideega turule tulekuks ehk selle lansseerimiseks on tänapäeva konkurentsirohkes maailmas vaja palju enamat kui lihtsalt head ja ainulaadset ideed. Vaja on mõista kliendi vajadusi, teha koostööd nii sise- kui ka välisklientidega, toodet põhjalikult valideerida ja testida ning valmistada ette lansseerimisega kaasnev kommunikatsioonistrateegia. Edukate platvormide loomisel on vaja mõista, et toote elutsükkel on piiratud ning seepärast on vaja oma piiratud ressursse lansseerimisel kasutada mõistlikult. (Soni & Cohen, 2004) Lansseerimist võib käsitleda kui konkreetset päeva või ajavahemikku, mil toote, teenuse või äri ideega turule tullakse, mis omakorda tekitab lansseerimise ümber ajaraami, mille saame jagada lansseerimisele eelnevaks ja lansseerimisele järgnevaks. (Barringer, 2013)

Feng et al., (2020) on jaganud lansseerimise kaheks - algusperioodiks ehk eelmüügi perioodiks (*advance selling period*) ja väljaandmise ehk müügiperioodiks, mil teenus on valmis looma väärtust ja küsima selle eest vastavat hinda (*spot period*). Algusperioodil on tarbijad ebakindlad nii enda eelistuste kui ka toote tegeliku kvaliteedi osas, mistõttu keskendutakse sel ajal palju kasutajate kogemusele ja kliendiintervjuude läbiviimisele. Vahendusplatvorm hakkab täielikku väärtust pakkuma siis, kui on suutnud kaasata kõigile pooltele kasutajad - nõudlus ja pakkumine. Kasutajate ebakindlus lahendatakse toote väljaandmise perioodil, mil kasutajad hakkavad saama platvormi poolt loodavat väärtust ning seejärel on vahendusplatvormil võimalik enda teenust ka hinnastama asuda. (Feng et al., 2020)

Käesolevas magistritöös käsitletakse **lansseerimist** eelmüügi- ja müügiperioodi tervikuna, mistõttu vaadeldakse lansseerimisena ajavahemikku esimeste klientide saamisest kuni selle hetkeni, kus platvorm on saavutanud vajaliku arvu kasutajaid kõigil osapooltel ja suudab pakkuda enda kasutajatele väärtust, mille eest ollakse valmis maksma.

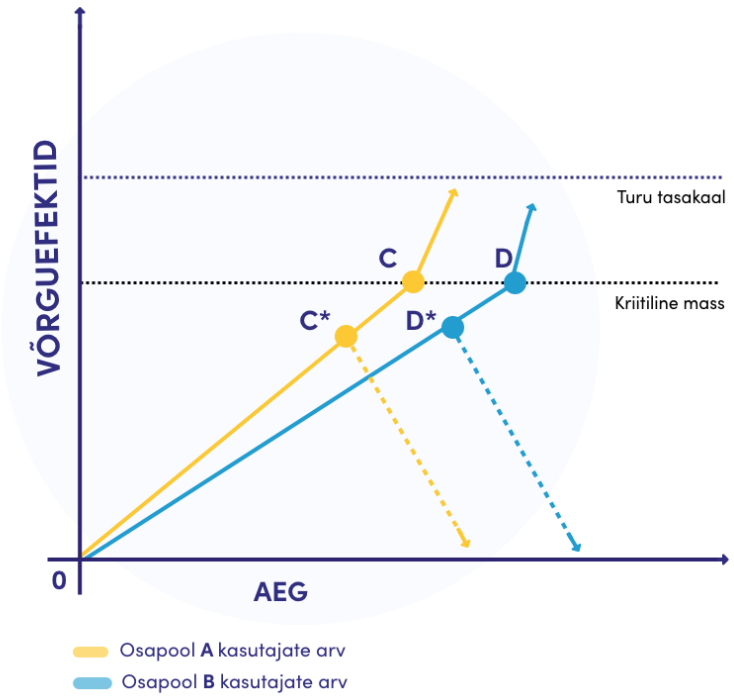
Vahendusplatvormi lansseerimine on keerulisem kui ühe toote või teenuse turule toomine, sest platvormil on kaks või rohkem erinevat osapoolt, kes enne lansseerimist või

selle jooksul platvormile kaasata tuleb. Platvormi omanikul on seega üheks olulisemaks lansseerimise eelseks ülesandeks välja selgitada, milline osapool platvormile esimesena kaasata või kas tuleks mõlemad osapooled kaasata hoopis samaaegselt ning mis meetodit selleks kasutada. (Schirrmacher et al., 2017) Vahendusplatvormid loovad väärtust läbi selle, et aitavad kahel või enamal osapoolel üksteist leida ja omavahel väärtust luua. Mida rohkem on platvormi ühel poolel kasutajaid, seda rohkem tuleb ka teisele poole - võrguefektid. Vahendusplatvormide lansseerimise suurima eripärana võib siinkohal välja tuua tekkiva muna ja kana probleemi - kuidas saada platvormile esimesed kasutajad, kui teisel pool veel kasutajaid ei ole. Sellele lisaks tekib küsimus, kui palju on vaja kummalegi poole kasutajaid, et vahendusplatvorm oleks jätkusuutlik ning hakkaks kasvama ehk kui suur peaks olema platvormi kasutajate kriitiline mass. (Evans & Schmalensee, 2010)

Kriitiline mass on kindel hulk platvormi kasutajaid, mis tagab platvormi jätkusuutlikkuse. Kriitilise massi kontseptsioon on alguse saanud sotsioloogiast, millega analüüsiti inimeste kollektiivset käitumist ühiste kaupade tarbimisel. Teooria uurib erinevaid tingimusi, mis paneb inimesi sarnaselt käituma - näiteks kasutama sama teenust või toodet. (David et al., 2020) Kui platvorm saavutab kriitilise massi, hakkab see orgaaniliselt juurde saama uusi kasutajaid ning platvormi omanik enam uute kasutajate saamise nimel palju tööd ei pea tegema. Vastasel juhul, kui platvorm ei saavuta osalejate kriitilist massi, hakkavad juba liitunud osapooled platvormilt lahkuma, sest väärtuspakkumine nende jaoks ei ole piisav. Kriitilise massi ja esimeste osalejate saamiseks on oluline ligi meelitada varajased kohanejad (*early-adopters*) ehk see hulk inimesi, kes on valmis proovima midagi uut. Kui nemad on platvormile saadud, tuleb nende huvi ka jooksvalt hoida, et nad platvormil püsiksid. (Evans, 2013) Seda aega, mille jooksul tuleb vahendusplatvormil kriitilise massini jõuda, kirjeldab Evans lansseerimisprotessi süüte faasiks (*ignition phase of the product launch process*) (Evans, 2009). Kenton (2020) on kriitilist massi kirjeldanud "punktina, kus kasvav ettevõte muutub isemajandavaks ega vaja enam investoreid, et püsida majanduslikult jätkusuutlik".

Joonisel 2 on magistritöö autorid kujutanud vahendusplatvormi kasutajate kasvu ajas ning nende jõudmist kriitilise massini. Joonis on tehtud David Evansi (2013) välja töötatud abstraktse joonise põhjal, mis kujutab vahendusplatvormi kriitilise massi saavutamist osapoolte A ja B vahel. Jooniselt 2 on näha, et kriitiline mass saavutatakse kui platvormi kasutajad, osapool A ja osapool B, jõuavad horisontaalse kriitilise massi jooneni punktides C ja D. Nendesse punktidesse jõudes hakkab kasutajate arvu kasv orgaaniliselt kiirenema ning vahendusplatvormi osapooled hakkavad liikuma turu tasakaalu suunas. Y-telg ilmestab

joonisel võrguefekte, mis kasutajate arvu kasvades ajas hakkavad samuti suurenema ehk on kasutajate kasvuga positiivses korrelatsioonis. Kui platvorm kriitilist massi ei saavuta ehk platvormi osapooled ei jõua kriitilise massini punktides C ja D, ei ole see platvorm jätkusuutlik, ning selle kasv aeglustub ning hääbub (kui just ei teha suuremaid muudatusi või ärimudeli muutust). Punktid C* ja D* ilmestavad joonisel olukorda, kus platvorm ei saavuta piisavalt kiiresti kriitilist massi ning kasutajad hakkavad platvormilt lahkuma. See omakorda toob kaasa võrguefektide languse ning platvormi ökosüsteemi lagunemise.



Joonis 2. Vahendusplatvormi osapoolte kriitilise massi saavutamine ja turu tasakaalu poole püüdlemine
Allikas: Joonis magistritöö autorite tehtud, Evans (2013) baasil

Mida rohkem on platvormi erinevatel pooltel kasutajaid, seda suuremat väärtust nad üksteisele loovad. Lansseerimise hetkel on selle õnnestumise tagamiseks oluline mõista, millist osapoolt kaasata esimesena, et ka teised platvormiga liituksid ning kuidas on seda teha kõige õigem. Schirrmacher et al.,(2017) on kokku kogunud erinevate autorite poolt aastate jooksul välja toodud vahendusplatvormi lansseerimise strateegiad ning järjestanud need selle järgi, kuidas platvormile erinevaid osapooli kaasatakse (vt Tabel 2).

Tabel 2

Vahendusplatvormi lansseerimisstrateegiad järjestatud erinevate osapoolte kaasamise järgi.

Strateegia	**Kirjeldus**	**Platvormile sisenemise järjekord**
Kahe-astmeline (*two-step*)	* esmalt kaasatakse vaid üks osapool * teise osapoole olemasolu ei ole esimese jaoks oluline	Järjestikune
Ühepoolne (*single-side*)	* esmalt kaasatakse üks osapool, kellele pakutakse liitumise eest boonuseid * seejärel saab hakata kaasama teist osapoolt	Järjestikune
Pühendumine/Subside erimine (*commitment/subsidy*)	* ühele osapoolele pakutakse platvormiga liitudes subsiidiume enne nendepoolsete investeeringute tegemist	Järjestikune
Idanemine / Ise varustamine (*seeding/self-supply*)	* platvorm ise loob esialgu ühe osapoolena väärtust ning kutsub osalema teist osapoolt	Järjestikune
Tootjapoolne kaasamine (*producer evangelism*)	* platvorm on loodud selliselt, et üks osapool saab platvormiga liitudes kaasa tuua enda olemasolevad kliendid	Järjestikune
Ühe mõjuisiku põhine (*single-marquee*)	* platvormile kaasatakse valitud osaleja(d) - mõjuisikud, kelle eeskujul liituvad ka teised * mõjuisikud võivad kaasa tuua otseseid ja kaudseid võrguefekte	Järjestikune
Suur pauk (*big-bang*)	* platvormile kaasatakse korraga mõlemad osapooled, kasutades efektiivseid turundusmeetodeid, mis ilmestavad platvormi atraktiivsust	Üheaegne
Mikroturg (*micromarket*)	* osapoolte platvormile kaasamisega alustatakse väikesel turul või turuosal, kus osapooled juba omavahel koostööd teevad * lansseerimise protsessi saab järk-järgult laiendada ka teistele turgudele/osalistele	Üheaegne
Parasitism (*piggyback*)	* esimesi platvormiga liitujaid hakatakse kaasama teistelt platvormidelt, kus sobivad kasutajagrupid juba eksisteerivad	Üheaegne
Sik-sak (*zig-zag*)	* platvormile hakatakse kasutajaid saama järk-järgult, kord ühele osapoolele, siis teisele * tänu kaudsetele võrguefektidele hakkab platvormi väärtus iga sammuga kasvama	Üheaegne
Kahe mõjuisiku põhine (*double-marquee*)	* platvormi mõlemale osapoolele leitakse mõjuisik, kelle eeskujul liituvad ka teised kasutajad	Üheaegne

Allikas: Tabel on tõlgitud Schirrmacher et al. (2017) tööst

Vahendusplatvorme on defineeritud läbi aja erinevalt ning magistritöö autorid on nende põhjal loonud oma definitsiooni. Vahendusplatvorm on tehnoloogia, toode või teenus, mis loob lisaväärtust sellega, et seob omavahel kaht või enamat kasutajate gruppi (nõudlus ja pakkumine), ning loob nende ümber ökosüsteemi, kus tekivad turgu mõjutavad võrguefektid. Vahendusplatvormi turumudelil põhinevatel ettevõtetel on tihtipeale võimekus mõjutada turgu, muuta selle struktuuri ja teenida väikeste kuludega suurt kasumit, mis teeb need ettevõtjate jaoks väga ahvatlevaks. Küll aga tasub silmas pidada, et esialgu lihtsa ja ahvatleva turumudeli juures on omad miinused ning on palju ettevõtteid, kes vahendusplatvormi luues põruvad. Üheks olulisemaks etapiks ühe platvormi elus on selle edukas lansseerimine. Magistritöös vaadeldakse lansseerimist kui ajavahemikku esimeste klientide saamisest kuni selle hetkeni, et platvorm on saavutanud vajaliku arvu kasutajaid kõigil osapooltel ja suudab pakkuda enda kasutajatele väärtust, mille eest ollakse valmis maksma. Selle jaoks on ettevõttel tarvis ületada tekkiv muna ja kana probleem, saada platvormi kõigile pooltele piisav arv kasutajaid ja suurendada võrguefektide teket.

1.2. Vahendusplatvormide lansseerimise edutegurid

Selles alapeatükis keskendutakse vahendusplatvormide lansseerimise eduteguritele, mis on käesoleva töö peamiseks fookuseks. Tuuakse välja valitud edutegurite olulisus ning analüüsitakse nende tegurite rolli vahendusplatvormi lansseerimisprotessis. Lisaks tuuakse välja nende kuue eduteguri rakendamise võimalused ja ohud, mida lansseerimisel silmas pidada. Kuue lansseerimise eduteguri korrektne rakendamine peaks teoreetiliselt tagama ettevõtte lansseerimise õnnestumise.

Käesoleva magistritöö autorid on defineerinud vahendusplatvormi **lansseerimise õnnestumist** sellega, kui ettevõte on jõudnud etappi, kus ta suudab pakkuda osapooltele lisaväärtust ja kasutajad on nõus selle eest maksma. Selleks, et vahendusplatvormi lansseerimine õnnestuks, laheneks muna ja kana probleem ning saavutataks platvormile kriitiline mass kasutajaid, mis tagaks ettevõtte kasvu, on teoreetikud välja toonud mitmeid edutegureid, millele keskenduda. Neid silmas pidades ja õigesti rakendades on tõenäosus oma vahendusplatvormi edukaks lansseerimiseks suurem.

Ott et al., (2018) on näiteks põhjalikult analüüsinud prioriteetse osapoole valikut ehk seda, kes tuleks platvormile saada esimesena ning mis rolli see mängib. Lisaks analüüsisid nad ka toote väärtuspakkumise ja geograafilise keskkonna olulisust. (Ott et al., 2018)

Eisenmann et al., (2006) toovad oluliste teguritena välja näiteks õige hinnastamise ja konkurentsi mõistmise. Van Alstyne et al., (2016) rõhutavad enda töös just vahendusplatvormi ümber tekkiva ökosüsteemi olulisust ning tegureid nagu avatus ja õige väärtuspakkumine. Mancha et al., (2019) toovad olulisemate lansseerimist mõjutavate teguritena välja samuti ökosüsteemi loomise ning lisaks veel näiteks õige hinnastamise, positiivse kasutajakogemuse loomise ja innovatsiooni.

Reuver et al., (2018) jälgisid tervishoiusüsteemis olevate andmeanalüüsi ja infovahetusega tegelevate platvormide lansseerimise perioodi ühe aasta jooksul, mille vältel rakendati platvormidele erinevaid turule sisenemise strateegiad. Uurimistöö tulemusena tõid nad välja viis tegurit: tuumikväärtuse väljatöötamine, hinnastamine, kasutajate kaasamine, avatus ja platvormi juhtimine, mis mängivad rolli vahendusplatvormi lansseerimisel. Nad leidsid, et kindla strateegia olemasolu ja selle kommunikeerimine on oluliseks abiks platvormi esialgsete otsuste tegemisel, kuid strateegia elluviimiseks on vaja igal ettevõttel teha märkimisväärseid uuringuid ja kohandusi. Oma uuringus jäid nad seisukohale, et kirjanduse põhised käivitamisstrateegiaid ei ole praktilisel juhul kõigile üheselt hõlpsasti rakendatavad. (Reuver et al., 2018)

Läbi aastate on erinevate autorite poolt esile tõstetud väga palju erinevaid tegureid, mis mõjutavad vahendusplatvorme ja nende edukust. Käesolevas magistritöös keskendutakse teguritele, mis on teoreetikute poolt enim mainitud ning mida on peetud kõige olulisemaks, edaspidi nimetatakse neid töös **eduteguriteks**. Need kuus edutegurit on platvormi õige hinnastamine (Rochet & Tirole, 2004), usaldusväärse ökosüsteemi loomine (Jullien, 2003), prioriteetse osapoole valimine (Hidding, 2011), visiooni ja väärtuspakkumise mõistmine ja kommunikatsioon (Gawer 2008, Saarikko, 2016) ning õigel ajal turule sisenemine (Hidding, 2011). Antud tegurid on välja toodud Joonisel 3. Autorid väidavad töö kirjutamise käigus analüüsitud materjalide põhjal, et need moodustavad vahendusplatvormi vundamendi ja on omavahel seejuures ka tihedalt seotud. Näiteks võib usaldusväärse ökosüsteemi loomine olla üks osa visioonist. Samamoodi on keeruline vahendusplatvormil prioriteetset osapoolt valida kui ettevõtte väärtuspakkumine on puuduv või ebamäärane.

Joonis 3. Vahendusplatvormi lanseerimise kuus peamist edutegurit
Allikas: Joonis on magistritöö autorite koostatud

Järgnevalt kirjeldavad magistritöö autorid lähemalt kuut valitud edutegurit ning analüüsivad nende mõju vahendusplatvormile ja olulisust selle lansseerimisele. Peatüki lõpus on eelnevalt töös välja toodud edutegurite tutvustamiseks loodud kaks koondtabelit. Tabel 3 toob välja edutegurite rakendamisega kaasnevad võimalused ning Tabel 4 nende rakendamisega kaasnevad ohud.

Platvormi õige hinnastamine

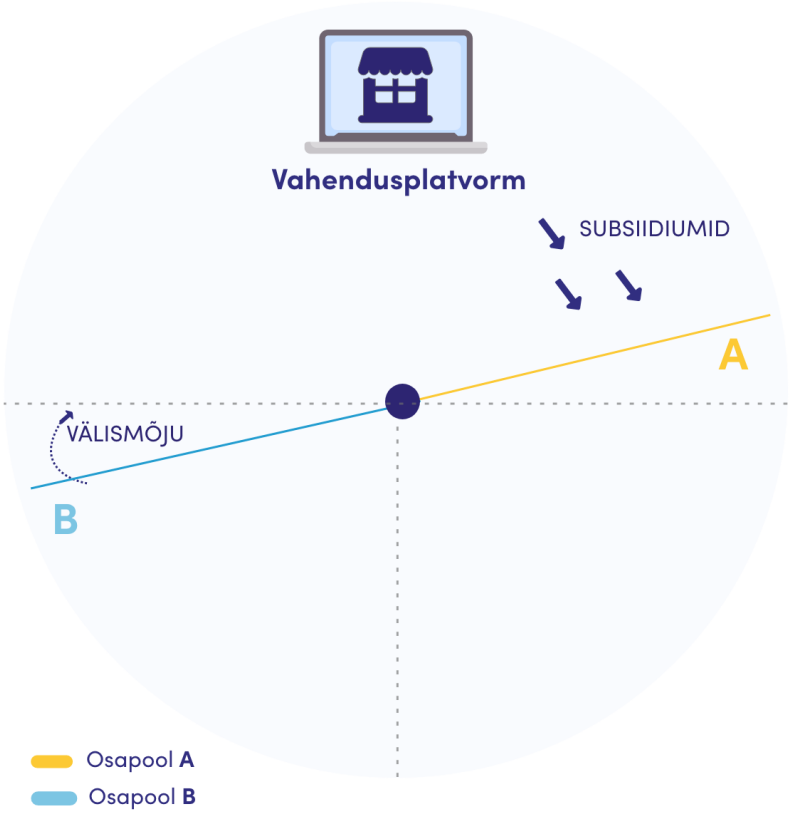
Üheks vahendusplatvorme eristavaks omaduseks on lineaarsest turumudelist eristuv hinnastamine. See ebatavaline hinnastamine on olnud paljude varajaste teoste, näiteks Rochet ja Tirole (2004), Jullien ja Caillaud ja (2003) või Armstrong (2006) keskmes. Armstrong väidab, et määravaks teguriks vahendusplatvormide hinnastruktuuride tekkes on võimalus küsida vahendustasusid. Filistrucchi (2008) sõnul on see funktsioon ülitähtis ökonomeetriliste mudelite ja testide väljatöötamisel, näiteks SSNIPS testi *(Small but significant and*

non-transitory increase in price) (Filistrucchi, 2008). Kõik nad nõustuvad, et vahendusplatvormide tasakaalustatud hinnad erinevad turul olevatest hindadest, millel puuduvad välistegurite mõjutused. (Jullien, 2021)

Üldiselt esineb vahendusplatvormidel kaht sorti hinnastust: liikmemaksud ja tasud tehingute pealt. Esimeses viidatakse hinnale, mida kasutaja turule sisenemise eest maksab, näiteks kuutasu, mida lugejad maksavad digitaalse ajalehe juurdepääsu eest. Teine osutab tehingu toimumise korral makstavale hinnale, näiteks müüja makstav komisjonitasu, kui ostja maksis krediitkaardiga. Need hinnastuse süsteemid aga ei ole üksteist välistavad. Näiteks võib tuua digitaalse voogesituse platvormi, millel on igakuine tellimus, kuid konkreetsele sisule juurdepääsu saamiseks peab maksma lisatasu. Liikmemaksude näiteks võib tuua Netflix'i, Spotify, Amazon Prime'i ja Linkedin Premiumi. Liikmemaksustamine sarnaneb palju klassikaliste maksustamismudelitega nagu Hotellingi mudel. (Sánchez-Cartas, Leon 2019) Klassikaline Hotellingi mudel väidab, et kui saavutatakse turutasakaal, tekib minimaalse diferentseerumise vajadus ja olulisem on kaupade paiknevus ja transpordi kättesaadavus, ehk oluline on olla oma klientidele lähedal. (Hotelling, 1929) Davide Dragone ja Luca Lambertini (2020) on pakkunud välja uuendatud mudeli, mis väidab, et toodete diferentseerumise vajadus väheneb ja turu tasakaal tekib siis, kui vahendusplatvormi juurdehindlus on piisavalt madal. (Dragone & Lambertini, 2020)

Hinnakujundus, kus üks pool maksab tasu, teine pool aga subsideeritakse, on levinud näiteks krediitkaardi turul, tasuta ajalehtedes või isegi sotsiaalvõrgustikes. Rochet ja Tirole (2004) on nimetanud seda nähtust kiigelaua põhimõtteks (vt Joonis 4). Tegur, mis soodustab ühelt poolt kõrget hinda ja selle osapoole kasumlikkust, nõuab teiselt poolt madalat hinda, sest teise poole kasutajate ligimeelitamine muutub kasumlikuks esimesele poolele. (Rochet & Tirole, 2004) Selline hinnastamine aga ei tähenda siiski, et mitmepoolsete turgude hinnakujundus oleks traditsioonilistest mudelitest täiesti eristuv. Ka Armstrong (2006) on nõustunud kiigelaua põhimõttega, ning väidab lisaks, et vahendusplatvorm konkureerib ühe grupi nimel alati agressiivsemalt kui teise, siinkohal ei ole oluline, kas see grupp asub turu konkurentsivõimelisemal poolel või mitte. Kiigelaua põhimõte nõuab osalevate gruppide vahel teatavat asümmeetriat. Armstrong on esile toonud ööklubide näite, kus naistel on tasuta sissepääs, kuid mehed peavad pileti eest maksma, see tähendab, et platvormina on klubi jaoks olulisem kaasata naisi. Tema mudelis selgitatakse seda hinnaskeemi seetõttu, et mehed hindavad naiste kohalolekut rohkem kui naised meeste oma, ehk naiste loodud välismõju on suurem. Kui hinnad oleksid mõlemale osapoolele võrdsed oleks vahendusplatvormi, antud

näites ööklubi, tulu väiksem. (Armstrong, 2006) Joonisel 4 on magistritöö autorid kujutanud kiigelaua põhimõtet vahendusplatvormi kahe osapoole, A ja B vahel. Osapool A saab vahendusplatvormilt subsiidiume, mis annab osapoolele A tõuke tasakaaluseisundi poole ning läbi välismõjude mõjutab ka osapoolt B, mis omakorda liigub samuti horisontaalse tasakaalujoone poole.



Joonis 4. Vahendusplatvormi kiigelaua põhimõte.
Allikas: Joonis magistritöö autorite koostatud, Armstrong (2006) ja Rochet & Tirole (2004) põhjal.

Õige väärtuspakkumine

Vahendusplatvormi väärtuspakkumisele keskenduv lansseerimisstrateegia eesmärk on pakkuda väärtust loovaid elemente, mis eksisteerivad ka ilma võrguefektideta. Vahendusplatvormi tuumikväärtuse väljatöötamise mõistet (*coring*) tutvustasid Gawer ja Cusumano (2008) ning see tähendab, et platvorm lahendab süsteemse probleemi, millega paljud osalejad silmitsi seisavad. (Gawer & Cusumano 2008) Eristuva väärtuspakkumise, toote või tehnoloogia abil saab lahendada tarbijate valupunkte ja see omakorda võimaldab pakkujatel platvormi käivitada ja turgu võita. Eristuv väärtuspakkumine on eriti olulisel kohal

kui soovitakse siseneda nišiturule, kus võitjaks osutub see, kes suudab konkurentidest eristuda. Diferentseeruva väärtuspakkumise puudumisel on oht jääda teiste turul olevate ettevõtete varju. Platvormi tuumväärtus ei ole aga sageli ühekordselt ja kindlalt määratud, vaid võib olla pidevas muutumises. (Saarikko, 2016) Varem teenindamata kasutajarühmade käsitlemise mõiste strateegiat on varem kasutanud ka Breshanan ja Greenstein (1999; de Reuver et al., 2018 kaudu) oma ajaloolises arvutitööstuse analüüsis. Nad väidavad, et noorte platvormide eeliseks on suutlikkus haarata suurema tõenäosusega kriitiline mass, sest pöördutakse uute varem teenindamata turusegmentide poole. Esmalt teenindamata turusegmentide käsitlemisega võivad uued platvormid areneda piisavalt võimekaks, et konkureerida väljakujunenud platvormidega pikas perspektiivis. Sellest lähtuvalt väidavad Reuver et al., et käivitamise strateegia oluliseks osaks on määratleda vahendusplatvormi väärtuspakkumine nii, et see lahendaks süsteemse probleemi, millega seisab silmitsi kriitiline mass teenindamata kasutajaid. (de Reuver et al., 2018) Ettevõte tekitab kasumit sellega, et loob väärtust oma klientidele, kes on omakorda nõus selle väärtuse eest maksma. (Ghezzi & Cavallo 2020)

Usaldusväärse ökosüsteemi loomine

Tihti on vahendusplatvormiga turule tulemise faasis peamiseks eesmärgiks tõsta maksimaalselt kasutajate arvu, kuid väga oluline on pöörata tähelepanu ka kasutajate kvaliteedile. Võrguefektid ei ole alati positiivsed ja ei suurenda seega alati osapoolte soovi liitumiseks. Võrguefektid kipuvad ligi tõmbama sarnaste huvidega inimesi ja seetõttu võivad nad toimida ka vastupidiselt. Kui võtame näiteks võrgustiku, mille kasutajaid peetakse ebausaldusväärseks, siis kasutajad, kellel on potentsiaalne huvi teenuse vastu, kuid kes ei soovi ennast olemasolevate kasutajatega samastada, ei soovi ka platvormiga liituda. Seetõttu on oluline, et alustav vahendusplatvorm ei pööraks tähelepanu mitte ainult kõigi kasutajate ligimeelitamisele, vaid keskenduks just sellistele kasutajatele, kes suurendavad huvi platvormiga liitumise vastu just selles sihtrühmas, mis on platvormile kasulik. (Salminen, 2014)

Jullien ja Caillaud (2003) on ühed esimesed, kes on puudutanud koordineerimise probleemi. Ta väidab, et see, kas erinevad grupid osalevad või mitte, sõltub nende veendumustest, mida teine pool teeb. Seega on veendumused olulised ja osapooled liituvad platvormiga ainult siis, kui nad on teise poole osalemises kindlad. (Jullien et al., 2003)

Lähtuvalt Jullieni väitest võib pidada vahendusplatvormide turule tuleku peamiseks väljakutseks olla mõlemale osapoolele piisavalt usaldusväärne.

Kriitilise massi saavutamisele ja kasutajate usalduse võitmisele aitab kaasa platvormide avatus. Platvormi avatust saab defineerida sellega, kui piiratud on platvormi baasfunktsionaalsuste ligipääs. Avatud platvormidel peaksid kõik piirangud olema mõistlikud ja mittediskrimineerivad. (Eisenmann et al., 2006) Üldiselt aitab platvormi avatus kaasa lõpptarbijate arvu suurendamisele, potentsiaalsete võrguefektide tekkele ja soodustab välist innovatsiooni. (Reuver et al., 2018) Küll aga võib liigne avatus tuua platvormile mittesoovitud kasutajaid ja käitumisi. Näiteks võib tuua ettevõtte Chatroulette, kes pakkus oma platvormil võimalust võõraste inimestega üle kogu maailma videokõnesid alustada. Kuna kasutajate üle kontroll puudus ning platvormil tegutsemine oli kõigile vaba, tuli pärast ettevõtte järsku kasvu ka sama kiire langus, sest üsna pea oli platvorm täis müra ja ebatsensuurseid inimesi. Seepärast on platvorme luues väga oluline leida tasakaal täieliku vabaduse ja reeglite struktuuri vahel. (Alystyne et al., 2016) Salminen (2014) on seisukohal, et üldiselt saavutavad pakkujad kriitilise massi tõenäolisemalt ka siis, kui platvorm on avatud, nii samas tööstuses tegutsevate, kui ka teiste tehnoloogiliste platvormide kasutajatele. Näiteks aitab kriitilise massi saavutamisele kaasa, kui avada platvorm olemasolevate konkureerivate platvormide juba väljakujunenud kliendibaasile. (Salminen, 2014) Avatus võib kaasata ka konkurente platvormiga liituma. Platvormi avatuse strateegia käsitleb vahendusplatvormi avamist nii erinevate kasutajagruppide kui konkurentide suunas. (Reuver et al., 2018)

Prioriteetse osapoole valimine

Kuna vahendusplatvormid teenindavad mitut kasutajagruppi, tekib küsimus, millises järjekorras peaksid kasutajagrupid platvormiga liituma. Kuna mõned kasutajagrupid võivad vajada suuremat kriitilist massi kui teised, on oluline nende kaasamine kindlas järjekorras. Evans (2009) väidab, et õige pardale mineku strateegia (*onboarding*) sõltub sellest, millist tüüpi ja kui tugevad on osapoolte võrguefektid. Kui ühe osapoole võrguefektid on tugevamad, on selle osapoole kasutajate liitmine lihtsam, sest kui ühe osapoole kasutajate arv tõuseb, meelitab see ligi teise osapoole kasutajaid. Näitena võib tuua tänapäeval populaarsed filmide voogedastus kanalid: Netflix, Amazon Prime, Disney, Jupiter. Mida suurem valik on platvormil erinevaid tootjaid ja filmitegijaid, seda rohkem vaatajaid soovib platvormiga liituda. Schirrmacher et al., (2017) väidavad, et valik järjestikuse ja samaaegse turule toomise

strateegiate vahel sõltub sellest, kui palju mõjutab ühe poole kasutajate ületoomine teist osapoolt. (Schirrmacher et al., 2017) Prioriteetse osapoolse valimise strateegias keskendub lansseeriv platvorm sellele, kas kasutajagruppe liidetakse platvormiga kindlas järjekorras ühekaupa või samaaegselt. (de Reuver et al., 2018)

Võrguefektide tõttu pakub vahendusplatvorm turule tulemise algstaadiumis ebapiisavat väärtust, kuna pardal pole veel piisavalt kasutajaid. Üks võimalus selle puuduse leevendamiseks on konkreetsete kasutajagruppide või nende alamhulkade subsideerimine. Selle tegevuse eesmärk on meelitada ligi üht osapoolt, pakkudes talle mingisugust väärtust, näiteks tasuta liitumist platvormiga. Liitunud kasutajad omakorda tekitavad võrguefekti, mille tulemusel soovib ka teine osapool platvormiga liituda. Selle tegevuse eesmärk on saavutada positiivne turuosa ja seda nimetatakse ka jagamise ja vallutamise strateegiaks. Jagamise ja vallutamise strateegia tähendab ühe rühma subsideerimist eesmärgiga meelitada liituma teist rühma. (Jullien & Caillaud , 2003) Subsiidiumid tuginevad ideele, et üks pool tekitab teisele poolele suuremat huvi ja positiivset välismõju. Eriti tuleks kaaluda nende kasutajate subsideerimist, kes loovad teistele osalejatele ebaproportsionaalselt suuri võrguefekte ehk turu vähem kasumlikku külge. (Katsamakas & Bakos, 2004) Näiteks võiks kaubanduskeskuse platvorm anda suurtele poodidele allahindlusi, et meelitada väikepoode kaubanduskeskusesse. Sellist subsideerimist võib pakkuda nii piiratud aja jooksul kui ka kogu platvormi elutsükli vältel. Viimase juhtumi näideteks on otsingumootorid, mida sponsoreerib üks kasutajagrupp (reklaamijad), et nad saaksid jääda tasu vabaks ka teisele kasutajagrupile (otsivad tarbijad). Subsideerimise risk seisneb selles, et kasutajad võivad platvormilt lahkuda pärast hindade tõstmist. (Salminen, 2014)

Õigel ajal turule sisenemine

Mõnikord kipuvad ettevõtte juhid pea ees lahendama probleemi, mis on oluline nende jaoks, kuid ei pruugi seda olla ka teistele. Probleemi lahendusega kiirustamisel ei jää ettevõtjal piisavalt aega, et vaadelda ja mõista probleemi tegelikku tuuma, mistõttu võidakse palju aega ja ressursse kulutada hoopis vale probleemi lahendamiseks. (Furr & Dyer, 2014)

Turule sisenemise üheks suurimaks barjääriks võib olla juba seal olevate konkurentide arv ja nende turuosa suurus. Kui varasemalt on arvatud, et edu saavutamiseks ja turul domineerimiseks peaks turule jõudma esimesena (*first-mover advantage*), siis on viimaste uuringute käigus välja toodud ka vastupidiseid argumente. Nimelt tuuakse välja asjaolu, et

järgnejad ehk ettevõtted, kes sisenevad turule pärast esimest ettevõtet, saavad eelkäija turu ülesehitamisest ja tehtud tööst väga palju kasu, mis tähendab, et nende turule sisenemine on palju väiksema kuluga. See omakorda tähendab, et ressursse saab suunata hoopis oma toote või teenuse väärtuspakkumise edastamisele ja eristamisele. Erinevate uuringute tulemusel (Golder & Tellis, 2002; Hidding et al., 2011) selgub, et vahendusplatvormi turumudelil põhinevates ettevõtetes võib hiline turule sisenemine mängida veel suuremat rolli kui mujal. (Blohm & Melchert, 2020)

Küll aga eksisteerib vahendusplatvormide seas ka võimalus turule siseneda liiga hilja ning sel juhul ei ole enam võimalik ka hea tootega innovatsiooni luua ja kasutajaid saada. Näiteks võib siinkohal tuua nutitelefonide turu, kus Microsofti Windows telefon leidis olenemata suurtele investeeringutele kiire lõpu, sest sisenes turule liiga hilja. Apple ja Google jõudsid turule aastaid varem ning Windowsi telefonil ei olnud enam võimalust nendega konkureerida. (Yoffie et al., 2019)

Visioon

Platvormi juhtimise teooria keskendub sellele, kuidas peaks platvormi brändi lugu kasutajatele kommunikeerima. Cusumano et al., väidavad, et platvormi pakkujad peaksid potentsiaalseid kasutajagruppe veenma, et platvorm võidab lõpuks turu. Seetõttu peaksid platvormi pakkujad kommunikeerima toote, tehnoloogia ja ökosüsteemi kohta ühtset ja tugevat nägemust, mis aitab kasutajatele luua kindlust ja usaldust tuleviku osas. Ilma selge visiooni ja loota ei soovi kasutajagrupid uue platvormiga liituda. Cusumano et al., (2008; de Reuver et al., 2018 kaudu)

Platvormi visiooni juhtimise idee on tihedalt seotud ettevõtte ökosüsteemide võtmemängijatega (*key players*). Ettevõttest saab võtmemängija kui ta loob ja jagab väärtust teiste osalejatega ökosüsteemis, mis muudab ta teiste silmis usaldusväärseks. Organisatsioonid, kes on võtmemängijad, on ökosüsteemide üliolulised liikmed, kes püüavad parandada kogu ökosüsteemi toimimist, nii et ka ise sellest kasu saada. (Iansiti & Levien, 2004) Nagu varasemalt mainitud, võib platvormi põhiline väärtuspakkumine aja jooksul muutuda. Ka hinnakujundusmehhanismid ja subsideerimise mudelid võivad olla ajutised ja muutuvad. Vahendusplatvormi juhtimise strateegia käsitleb visiooni edastamist ja kommunikatsiooni potentsiaalsete kasutajagruppide suunas. (de Reuver et al., 2018)

Alljärgnevalt on töö autorid tabelina (Tabel 3) kokku koondanud iga teguriga kaasnevad peamised võimalused - kuidas iga tegurit rakendada nii, et see tooks ettevõttele piisavalt kasu. Lisaks on tabelis välja toodud ka põhjused, miks mõnd edutegurit rakendama peaks. Näiteks võib õige väärtuspakkumine anda võimaluse kiirelt turgu võita, leides veel teenindamata kasutajad ning valides lansseerimisel õige osapoole, keda esimesena kaasata võib see kiirendada võrguefektide teket.

Tabel 3
Vahendusplatvormi lanseerimise teguritega kaasnevad peamised võimalused

Tegur	**Võimalused**
Hinnastamine	* Liikmemaksud. [13] * Tasud tehingute pealt.[6] * Osapoolte subsideerimine. [1]
Õige väärtuspakkumine	* Eristuv väärtuspakkumine võimaldab lahendada tarbijate valupunkte.[4] * Võimalus kiirelt turgu võita.[10] *Võimaldus leida kriitiline mass teenindamata kasutajaid.[2]
Usaldusväärse ökosüsteemi loomine	* Usaldusväärsus mõlemale osapoolele.[2] * Platvormi avatus.[7]
Prioriteetse osapoole valimine	* Osapoolte kaasamine kindlas järjekorras.[8, 5] * Osapoolte kaasamine samaaegselt.[11] * Võrguefektid ehk kui ühe osapoole kasutajate arv tõuseb meelitab see ligi teise osapoole kasutajaid.[2, 5] * Subsiidiumid aitavad kaasa võrguefektide tekkele. [5, 9, 12,13]
Õigel ajal turule sisenemine	* Järgnejatel on võimalus hoida turule sisenemise kulud madalamad.[8] * Võimalus suunata ressursse toote või teenuse arendamisse.[8]
Visioon	* Ühtne ja tugev nägemus aitab kasutajatel luua kindlust ja usaldust tuleviku osas. [14] * Võtmemängija võidab usaldusväärsust väärtuse jagamisega.[3]

Allikas: Tabel on magistritöö autorite koostatud põhinedes järgnevalt loetletud allikatele: Hotelling (1929)[1], Jullien & Caillaud (2003)[2], Iansiti & Levien (2004)[3], Gawer & Cusumano (2008)[4], Katsamakas & Bakos (2008)[5], Evans (2003)[6], Eisenmann et al., (2006)[7], Hidding et al., (2011)[8], Salminen (2014)[9], Saarikko (2016)[10], Schirrmacher et al., (2017)[11], Reuver et al., (2018)[12], Sánchez-Cartas, Leon (2019)[13], Yoffie et al., (2019)[14]

Lisaks edutegurite rakendamise positiivsele mõjule lansseerimisprotessis võib aga tegurite mitte rakendamisel või valesti rakendamisel tulla ette ka probleeme. Tabel 4 koondab endasse kõik eelmainitud edutegurid ning iga teguri rakendamisega kaasnevad potentsiaalsed ohud või veakohad, mida peaks platvormi juhtimisel silmas pidama ning võimalusel ennetama või vältima. Tabelis välja toodud ohtude seas on ka selliseid, mida vahendusplatvormi juht kuidagi ennetada ei saa. Näiteks välistegurite mõjutused või konkurentide tegevused. Kui turul on juba sama väärtuspakkumise ja turumudeliga konkurente võib enda platvormi ja sõnumiga inimesteni jõudmine olla väga kulukas ja aeganõudev ning lõppkokkuvõttes ikka edu mitte tuua. Kuid on ka ohte, millega saab ennetavalt arvestada, näiteks platvormi hindade tõstmine selle elutsükli hilisemas etapis võib kaasa tuua kasutajate platvormilt lahkumise. Samuti on ennetatav oht visiooni puudulik kommunikeerimine, mistõttu ei pruugi kasutajatel platvormi vastu usaldust tekkida. Selle vältimiseks peaks vahendusplatvormi omanik alati selge sõnumi edastamisele palju tähelepanu pöörama.

Tabel 4

Vahendusplatvormi lanseerimise teguritega kaasnevad peamised ohud.

Tegur	Ohud
Hinnastamine	* Välistegurite mõjutused. [1] * Tasakaalu saavutamiseks on vaja kaasata mõlemat osapoolt.[3, 5] * Kiigelaua põhimõte nõuab ühelt osapoolelt kõrgemat hinda. [3] * Kliendid kasutavad platvormi ainult siis kui nende saadav kasutegur on suurem kui nende poolt makstav hind.[8] * Arendajad on huvitatud platvormi arendamisest ainult siis kui on piisavalt kliente.[5] * Kui hinnad tõusevad lahkuvad kasutajad platvormilt.[8]
Õige väärtuspakkumine	* Diferentseeruva väärtuspakkumise puudumisel jäädakse teiste turul olevate ettevõtete varju. [9] * Platvormi tuumväärtus võib olla pidevas muutumises. [9]
Usaldusväärse ökosüsteemi loomine	* Kinnise ja diskrimineeriva platvormi puhul ei teki kasutajatel usaldust.[6] * Usalduse puudumisel tekib võrguefektidele vastupidine efekt. [4]
Prioriteetse osapoole valimine	* Ebapiisav väärtus turule tulemise staadiumis. [2] * Mõned kasutajagrupid vajavad suuremat kriitilist massi kui teised. [7]
Õigel ajal turule sisenemine	* Barjääriks on turul juba tegutsevate konkurentide arv ja nende turuosa suurus. [7] * Turule sisenemine toimub liiga hilja, et võimaldada innovatsiooni ja uute kasutajate kaasamist. [12]
Visioon	* Selge visiooni ja loo puudumisel ei teki kasutajatel platvormi suhtes usaldust. [11] * Kasutajatel ei teki soovi uue platvormiga liitumiseks. [11] * Ühtse strateegia ja visiooni omamine võib olla vastuolus turule tuleva ettevõtte muutliku olemusega. [10]

Allikas: Tabel on magistritöö autorite koostatud põhinedes järgnevalt loetletud allikatele: Hotelling (1929)[1], Caillaud & Jullien (2003)[2], Rochet & Tirole (2004)[3], Jullien & Caillaud (2003)[4], Armstrong (2006)[5], Eisenmann et al., (2006)[6], Hidding et al., (2011)[7], White & Weyl (2012)[8], Saarikko (2016)[9], Reuver et al., (2018)[10], Gawer & Cusumano et al., (2014)[11] , Blohm & Melchert (2020)[12]

Vahendusplatvormi turumudelil põhinevate ettevõtte lansseerimise suurimaks murekohaks ja eripäraks on tekkiva muna ja kana probleemi lahendamine - kuidas saada

platvormile esimesed kasutajad, kui teisel pool veel kasutajaid ei ole. Sellele lisaks tekib küsimus, kui palju on vaja kummalegi poole kasutajaid, et vahendusplatvorm oleks jätkusuutlik ning hakkaks kasvama ehk kui suur peaks olema platvormi kasutajate kriitiline mass. Platvormi edukal lansseerimisel mängivad rolli erinevad edutegurid, mille õige rakendamine aitab teoreetiliselt muna ja kana probleemi lahendada ning kriitilist massi saavutada. Eelnevast teoreetilisest analüüsist lähtuvalt võtsid käesoleva magistritöö autorid vaatluse alla kuus kõige olulisemat edutegurit: platvormi õige hinnastamine, usaldusväärse ökosüsteemi loomine, prioriteetse osapoole valimine, visiooni ja väärtuspakkumise mõistmine ja kommunikatsioon ning õigel ajal turule sisenemine. Selleks, et mõista, kas ja kui palju need tegurid ka päriselt vahendusplatvormide lansseerimisel rolli mängivad, viidi magistritöö raames läbi intervjuud Eesti turul tegutsevate ettevõtetega, kelle turumudeliks on vahendusplatvorm.

2. Vahendusplatvormide lansseerimise edutegurid Eesti ettevõtete näitel

2.1. Empiirilise osa metoodika kirjeldus ja intervjuude analüüs

Käesolevas alapeatükis 2.1. tutvustatakse empiirilise osa metoodikat, kirjeldatatakse intervjuu ülesehitust ja valimit ning ka esmaseid tulemusi. Teises alapeatükis toovad töö autorid välja intervjuude analüüsil selgunud lansseerimise edutegurid ja analüüsitakse tegurite seoseid eri ettevõtete ja teoorias väljatoodu vahel. Empiirilise osas lõpus antakse ülevaade magistritöö tulemustest, tehakse järeldusi teooria ja empiirika vahelise seose kohta ning antakse soovitusi tulevastele idufirmadele vahendusplatvormi edukaks lansseerimiseks.

Magistritöö empiirilise osa eesmärk on välja selgitada, kas eelmises peatükis teooria põhjal välja toodud ja analüüsitud kuut lansseerimise edutegurit on oluliseks peetud ka praktikas. Selleks otsustasid magistritöö autorid vaatluse alla võtta 12 erinevat Eestis tegutsevat vahendusplatvormi ning viia nende esindajatega läbi poolstruktureeritud intervjuud. Sellise kvalitatiivse andmete kogumise meetodi kasuks otsustasid autorid seetõttu, et iga vahendusplatvorm ja lansseerimisprotsess on niivõrd erinevad. Poolstruktureeritud intervjuu andis magistritöö autoritele võimaluse iga intervjuud modifitseerida vastavalt platvormile ning jooksvalt küsida lisaküsimusi. Kõik intervjuud viidi läbi 2021. aasta aprillis veebi teel Zoom keskkonnas ning kõik intervjuud salvestati kõigi osapoolte nõusolekul. Salvestamise eesmärk oli luua võimalus intervjuusid korduvalt läbi kuulata ning neid omavahel võrrelda, et intervjuude osaline transkribeerimine oleks mugavam. Intervjuude täispikad lindistused ei ole magistritöö osa ning jäävad töö autorite valdusesse. Intervjuude pikkus jäi 30-60 minuti vahele ning intervjuude osaliseks transkribeerimiseks ja sisuanalüüsiks kuulasid autorid need mitu korda üle, panid kirja olulisemad mõtted ning tsitaadid ja lõid maatrikstabeli, millesse pärast igat intervjuud kanti olulisemad punktid (vt Lisa 1).

Teoreetilist käsitlust vahendusplatvormide eripäradest, edutegurites ja mõjudest turule on väga palju. Vahendusplatvorme on uuritud juba aastakümneid ning tänapäeva üha muutuvas ühiskonnas on see teema ka üha aktuaalsem. Magistritöö autorite andmetel ei ole Eestis sarnase ülesehitusega uurimust veel läbi viidud. Sarnase ülesehituse all peetakse silmas just erinevate Eesti vahendusplatvormide lansseerimisprotessi analüüsi läbi poolstrukutreeritud intervjuude ja nende sisuanalüüsi. Küll aga on sarnaseid uurimusi läbi viidud mujal maailmas. Näiteks kaitsesid Henric Jonathan Blohm ja Maria Lena Melchert

2020. aastal Kopenhaagenis magistritöö "*Leveraging an incumbent's position in the launch of a multi-sided platform in the financial software industry*", kus võeti vaatluse alla ühe juba turul oleva finantstarkvara ettevõtte juurde loodud vahendusplatvormi lansseerimise uurimine. Kogu töö empiiriline osa toetus kaasusanalüüsile ja läbiviidud ekspertintervjuude analüüsile. (Blohm & Melchert, 2020) Sarnane uurimus viidi läbi ka Hiina OGB (online group buying) platvormide põhjal - Zhao et al.,(2020) analüüsisid 12 vahendusplatvormi tegevust, kelle seas oli õnnestunud kui ka ebaõnnestunud ettevõtteid. Andmeid koguti mitme aasta vältel nii vaatluste, erinevate intervjuude kui ka teiste meetmete abil (nt ajaleheartiklite ja blogide analüüs). Aastatepikkuse uuringu eesmärk oli välja selgitada, miks mõned platvormid õnnestuvad ja teised mitte. (Zhao et al., 2020)

Magistritöö uurimisprotsess koosnes neljast etapist, mis pandi paika enne tööle asumist ja mis oli töö empiirilise osa struktuuri loomise aluseks. Esimeseks ülesandeks oli töö eesmärgi saavutamiseks vajaliku teooria leidmine, läbitöötamine ja analüüs. Seejärel oli oluline paika panna intervjuu küsimused, mis tugineksid teoorias väljatoodule ning annaks töö empiirilises osas piisavalt sisendit. Kolmas etapp uurimisprotsessis oli sobivate vahendusplatvormide leidmine valimisse, nende esindajatega ühendust võtmine ja intervjuude läbiviimine. Viimane etapp oli läbiviidud intervjuude ülekuulamine, peamiste mõtete üleskirjutamine ja tsitaatide transkribeerimine, et teha nende põhjal põhjalik sisuanalüüs ja esitada empiirilise osa kokkuvõte. Uurimisprotsess on välja toodud Joonisel 5.

Joonis 5. Magistritöö uurimisprotsess.
Allikas: Autorite koostatud.

Nagu ka juba eelnevalt mainitud, valisid käesoleva magistritöö autorid andmekogumismeetodiks poolstrukutreeritud intervjuud vahendusplatvormi turumudelil põhinevate ettevõtete juhtide ja/või asutajatega. Intervjuude eesmärk oli analüüsida kas ja kui palju mängisid teoorias välja toodud edutegurid rolli ka päriselt Eestis loodud vahendusplatvormide lansseerimisel. Lisaks soovisid töö autorid näha, kas lisaks juba välja toodud eduteguritele mõjutas ettevõtete turule sisenemist veel midagi ning kuivõrd erinevate ettevõtete lansseerimised omavahel sarnanesid või erinesid. Käesolevas magistritöös käsitletakse lansseerimisena ajavahemikku esimeste klientide saamisest kuni selle hetkeni, kus platvorm on saavutanud vajaliku arvu kasutajaid kõigil osapooltel ja suudab pakkuda

enda kasutajatele väärtust, mille eest ollakse valmis maksma. Intervjuu küsimuste koostamisel lähtusid töö autorid esimeses peatükis välja toodud teooriast ning magistritöö eesmärgist. Intervjuu küsimused on olid jaotatud kolme teemagruppi ja lisatud töö lõppu koos viidetega autoritele, kelle tööde põhjal küsimused olid koostatud (vt Lisa 2).

Esimeses osas ehk intervjuu alguses tutvustasime intervjueeritavatele vestluse eesmärki, magistritöö teemat ning intervjuu struktuuri. Küsisime üle ettevõtte kohta käiva info (asutamise aasta, tegevusvaldkonna, vahendusplatvormi osapooled, meeskonna suurus intervjuu hetkel) ning uurisime kas ja kui palju oldi enne lansseerimist tutvutud vahendisplatvormi kui ärimudeli eripäradega ning kas või kui palju oli ettevõtte loojatel olemas varasem kogemus ettevõtluse ja vahendusplatvormide loomisega. See andis magistritöö autoritele hea arusaama sellest, kas enne lansseerimist tehtud otsused ja seatud eesmärgid tulid varasemate kogemuste ja teadmiste põhjal või mindi mingil määral pea ees tundmatusse.

Intervjuu teine osa keskendus just töö teooria osas välja toodud kuuele edutegurile. Nende küsimuste eesmärk oli analüüsida, kas ja kui palju need tegurid iga ettevõtte lansseerimisprotsessis rolli mängisid ning mille põhjal üks või teine otsus tehti. See osa oli intervjuu kõige sisulisem ja mahukam, sest tihtipeale pidid magistritöö autorid lisama täpsustavaid küsimusi, et igast otsusest võimalikult hästi aru saada ning jõuda just otsuste põhjuste tuumani. Selle teemaploki lõpus tutvustati intervjueeritavatele ka töö keskmes olnud kuut edutegurit ning kuvati need intervjuu ajal ekraanile, et ettevõtte esindajal oleks võimalus neid veel eraldi ja spetsiifiliselt analüüsida, sõltuvalt sellest, kas ja kui palju mängisid need tegurid tema ettevõtte lansseerimisel rolli. Selles intervjuu etapis paluti intervjueeritavatel tagasivaatavalt hinnata lansseerimise protsessi juhtivate tegurite olulisust võttes arvesse kogemust, mis neil intervjuu läbiviimise hetkeks kogunenud oli.

Intervjuu kolmandas osas paluti intervjueeritavatel analüüsida tegureid, mis nende lansseerimisprotsessis said kõige suurematekstakistusteks ning millised olid need ettenägematud asjaolud, millega enne lansseerimist ei osatud arvestada. Lisaks paluti igal vastajal mõelda ka sellele, mida teeksid nad oma tänaste teadmistega teisiti ning mis oli neile lansseerimisprotsessis kõige suuremaks toeks. See teemaplokk aitas autoritel mõista, kas lansseerimisprotsessis mängis olulist rolli veel mõni tegur, mida autorid edutegurite na välja ei ole toonud. Lisaks oli selle teemaploki eesmärk koguda kokku parimad ja olulisemad õppetunnid, mida intervjuueeritavad peavad oluliseks ja mida peaks teadma ka juhid, kes alles hakkavad enda vahendusplatvormi looma.

Valimi kirjeldus

Valim koosnes 12 Eestis tegutsevast ettevõttest (Tabel 5), mille ärimudelit saab kirjeldada vahendusplatvormina. Kokku kirjutati 16 Eestis tegutsevale vahendusplatvormile ning intervjuud viidi läbi 12 ettevõtte esindajaga ehk lõpliku valimi moodustas 75% esimesest eelduslikust valimist.

Tabel 5
Valimisse kuulunud 12 ettevõtte ülevaade, järjestatud lansseerimise aasta põhjal.

Ettevõte	**Lühend**	**Asutamise aasta**	**Nõudlus**	**Pakkumine**
Stebby	SB	2012	Ettevõtted	Spordiklubid ja teenusepakkujad
Speys	SP	2016	Ettevõtted, kellel on vaja kaupa vedada	Transpordi (vahendus) ettevõtted (vedajad)
Fractory	FC	2017	Tööstused	Metallitootjad
Promoty	PM	2017	Ettevõtted	Mõjuisikud
TransConnector	TC	2019	Ettevõtted, kellel on vaja kaupa vedada	Transpordi ettevõtted (vedajad)
Tööleidja	TL	2020	Eraisik	Teenusepakkujad
Mentornaut	MN	2020	Õpilased ja lapsevanemad	Eraõpetajad
Fudler	FD	2020	Eraisikud	Restoranid ja toidupoed
Gewodo	GW	2020	Eraisikud	Teenusepakkujad
Membo	MB	2020	Eraisikud	Tootjad
Handies	HD	2020	Eraisikud või ettevõtted	Teenusepakkujad
Just Ride Technologies	JR	2020	Eraisikud, kes vajavad transporti	Eraisikud, kes pakuvad transporti

Allikas: Autorite koostatud.

Ettevõtted valiti välja sihipärase valimi põhimõttel - sobivate ettevõtete leidmiseks uurisid magistritöö autorid põgusalt Eesti ettevõtlusmaastikku, kasutades selleks näiteks Startup Estonia andmebaasi (2021) ning enda varasemaid teadmisi. Autorite eesmärk valimit kokku pannes oli leida võimalikult erineva tegevusvaldkonna esindajaid ning võimalikult erineva tegutsemisajaga ettevõtteid. Intervjuude käigus saadud info oli väga põhjalik, sisukas ning informatiivne, sest kõik intervjueeritavad olid kas ettevõtte tegevjuhid ja/või asutajad.

Intervjuu esimene teemaplokk keskendus lansseerimisele eelnenud ajale ning autorid soovisid teada, kas ettevõtjal oli enne vahendusplatvormi lansseerimist varasemat kogemust vahendusplatvormidega või üleüldse ettevõtluses, ning kui palju oli ennast enne turule tulemist ette valmistatud. Intervjueeritavatelt küsiti, kas lansseerimisel toetuti näiteks parimatele praktikatele ja teaduskirjandusele või mitte ning kui kui palju oldi kursis vahendusplatvormi turumudeli eripäradega.

Intervjuu vastustest selgus, et mitte ükski vastanutest ei olnud varasemalt kokku puutunud vahendusplatvormi lansseerimisega ning oli ka neid, kelle puhul oli vahendusplatvormi lansseerimisega tegemist üldse esimese kogemusega ettevõtluses. Varasem kogemus startupi loomisel oli vaid ühel vastajal ning neljal oli olemas varasem kogemus ettevõtluses ja ettevõtte loomises. Kõigest viis vastanut 12st tegi enne vahendusplatvormiga turule tulekut mingitki sorti eeltööd, et tutvuda platvormi ärimudeli eripäradega. GW: "*Me tegime tegelikult päris põhjaliku eelanalüüsi ja ettevalmistuse. Lisaks sellele, et me uurisime, kuidas seda lansseerima peaks, mis me tegime oli see, et me üritasime leida neid teenusepakkujaid enne kui me launchime.*" JR: "*No ma lugesin kõik teadustööd läbi, mis selle kohta olid. Suht hea teaduslik töö on selle kohta, mis on fokuseeritud sõidujagamisele. Ma ei mäleta, kes selle autor oli, aga see oli mingi TTÜ töö. Meil oli ka palju mentoreid platvormiäridest, et me ikka suht hästi kursis selle turuga*." Vestlustest jäi läbivalt kõlama mõte, et mingil määral hüpati pea ees tundmatusse ja peamiseks motivaatoriks oli usk enda ideesse. TL: "*Ei me teooria poolt hakkasime alles siis uurima, kui platvorm oli väljas ja juba nagu tegutsesime, enne programmeerimisega alustamist kindlasti ei uurinud, pigem sai vaadatud mida konkurendid teevad, milline on nende mudel ja selle pealt sai tuletatud, et võiks siis ka nii teha!*" MN: "*Kui see idee tuli, siis hakkasin kaevama ja avanes uus maailm erinevate turuplatside mudelite näol. Mingid eelteadmised suuresti puudusid ja need on pigem tulnud protsessi käigus.*" FD: "*Ma otseselt ei olnud nüüd väga palju uurinud selle kohta, võibolla lihtsalt see, et ma olin lugenud mingeid elulooraamatuid,*

kust ma võibolla sain selliseid teadmisi. aga otseselt selle kohta lähemalt ei lugenud. Võibolla mingeid artikleid kuskilt Googles, aga mitte rohkem."

Kahe ettevõtte puhul mindi vahendusplatvormi looma tegevusvaldkonda, milles ise tegutseti ja mille valupunkte igapäevaselt ise märgati. Nendel ettevõtetel oli platvormi luues ka eelis - juba olemasolevad tutvused ja kontaktid, keda platvormile esimesena kaasata. Teiste intervjueeritavate vastustest ilmnes asjaolu, et mindi enda jaoks küllaltki tundmatule turule ning lahendati tihtipeale probleemi, mida endal ei olnud, kuid mida nähti kõrvalt pere, sõprade ja tuttavate pealt.

Valimisse valitud ettevõtete seas oli nii lansseerimise protsessis olevaid ettevõtteid (JR, HD, MB), värskelt lansseeritud ettevõtted (TL, MN, FD, GW) kui ka ettevõtteid, kelle lansseerimise aeg jääb juba mõne aasta taha (SB, SP, FC, PM, TC). Lisaks erinevatele asutamise aastatele oli töö autorite jaoks kaasata ka võimalikult erinevast tegevusvaldkonnast ettevõtteid, et mõista, kas ka tegevusvaldkond lansseerimisprotessi kuidagi mõjutab. Järgnevalt tutvustatakse lühidalt kõiki valimisse valitud ettevõtteid, nende platvormi mudelit, väärtuspakkumist ja osapooli.

Stebby (SB) ehk varasem SportID on asutatud aastal 2012 ning selle platvormi osapooled on ettevõtted, kes soovivad oma töötajatele pakkuda lisaboonust läbi spordi- ja terviseteenuste pakkumise ning ettevõtted, kes neid lahendusi pakuvad, näiteks spordiklubid ja tervisekeskused. SB on valimis kõige vanem ettevõte ning ainus selle tegevusvaldkonna esindaja. Speys (SP), mis oli varasemalt Shipitwise, on vahendusplatvorm, mis viib omavahel kokku ettevõtted, kellel on vaja tooteid ja kaupu vedada ning transpordiettevõtted ja logistika ettevõtted, kellel on selleks vajaminevad sõidukid. SP on asutatud aastal 2016 kui toimus ühinemine Shipitwisega SP tegutseb lisaks Eestile ka teistel turgudel. Valimis on lisaks SP-le ka TransConnector (TC), mis on loodud 2019. aastal ning mille vahendusplatvormi osapooled on sarnased SP-le. Ka TC viib omavahel kokku ettevõtted, kel on vaja kaupu vedada ja ettevõtted, kellel on selle jaoks vajalikud sõidukid ja muud ressursid. 2017. aastal loodud Fractory (FC) on valimis ainulaadne selle poolest, et ainsa vahendusplatvormina on nemad teinud otsuse platvormi osapooli omavahel kokku mitte viia ehk osapool A ei tea, kes täpselt on osapool B. FC puhul seega ei tea ettevõtted, kellel on enda tootmises vaja mõnd kindlat metallelementi, seda metallitootjat, kelle tootmisliinilt neile see vajalik element tuleb. Samal aastal on loodud ka platvorm Promoty (PM), mis viib omavahel kokku mõjuisikud ning ettevõtted, kes soovivad enda turundus- ja reklaamkampaaniates mõjuisikuid kasutada. Kõige rohkem on valmis eelmisel aastal ehk aastal 2020 loodud iduettevõtteid, seitse tükki 12st.

Nende seast leiab ka kolm sarnase väärtuspakkumise ja vahendusplatvormi osalistega ettevõtet - Tööleidja (TL), Gewodo (GW) ja Handies (HD). Need on platvormid, mis aitavad eraisikutel ja mõnel juhul ka ettevõtetel leida endale kiirelt ja mugavalt sobiva spetsialisti konkreetse töö jaoks. Olgu selleks siis hooajatööde esindajad, ehituseksperdid või raamatupidajad. Iduettevõte Mentornaut (MN) viib omavahel kokku õpilased ja eraõpetajad, koondades enda platvormile kokku võimalikult palju pädevaid eraõpetajaid. Küllaltki samal ajal lansseeritud Fudler (FD) aitab enda platvormi abil vähendada toiduraiskamist ning aitab restoranidel ja toidupoodidel pakkuda toitu, mis jääb päevas üle, seda soovivatele eraisikutele letihinnast soodsamalt. Ka Membo (MB) tegutseb toitlustuse valdkonnas ning aitab enda vahendusplatvormi abil kokku viia eraisikud ning kohaliku toidutootjad, et pakkuda eraisikutele võimalust täita toidukorv võimalikult värske toiduga ning aidata tootjatel jõuda veel rohkemate klientideni. Varajases lansseerimise faasis olev Just Ride Technologies (JR) on alustamas sõidujagamise valdkonnas ning pakub vahendusplatvormina lisaväärtust eraisikutele, kes soovivad sõita riigisiseselt punktist A punkti B ning eraisikud, kes soovitud ajal seda marsruuti läbivad ning kelle sõidukis on piisavalt vabu kohti.

Läbiviidud intervjuud olid kõik väga sisukad ning andsid magistritöö autoritele väga hea ülevaate vahendusplatvormide lansseerimisel ette tulevatest takistustest ja eduteguritest. Juba pärast teist intervjuud oli võimalik näha korduma kippuvaid mustreid ja märksõnu, mis ühel või teisel ettevõttel lansseerides esile kerkisid. Olgugi et valimisse kaasatud ettevõtted tegutsesid suuremas osas väga erinevatel turgudel ning nende lansseerimise protsess leidis aset erinevatel aastatel, tuli intervjuude vastustest esile rohkem sarnasusi kui erinevusi.

Intervjuude jooksul uurisid magistritöö autorid lisaks lansseerimisprotessile tegelikult ka ettevõtete tänast olukorda, et mõista kas tänaseks on jõutud soovitud tulemuseni ning kas lansseerimisprotsessi võib seega pidada edukaks. Vestluste käigus tuli välja, et 12st analüüsitavast vahendusplatvormist kolm (GW, TL, TC) tegelevad täna suures osas ärimudeli muutmisega, platvormi turult lahkumise või ettevõtte müügiga. Neid kolme ettevõtet võib käesoleva magistritöö raames vaadelda kui vahendusplatvormiga ebaõnnestunud ettevõtet. Peamisteks põhjusteks, miks tänaseks sellised otsused on tehtud, toodi välja turu küllastatus ja/või kliendigruppide vähene huvi digitaliseeritud platvormi vastu. Millised need kolm ettevõtet valmist täpselt olid, jätavad magistritöö autorid avalikustamata, sest kõigi puhul ei ole tegemist veel avaliku infoga. 10 ettevõtte juhil 12st puudus varasem kogemus vahendusplatvormi lanseerimisest, samuti puudus teoreetiline ettevalmistus ja eeltöö. Seega võib väita, et valimi moodustanud intervjueeritavatest enamuse jaoks oli vahendusplatvormi

lansseerimine esmakordne kogemus, kus olulised otsused sündisid protsessi käigus ja tuginesid pigem kõhutundele.

2.2. Vahendusplatvormi lansseerimise edutegurid tulenevalt intervjuude analüüsist

Selles alapeatükis tuuakse välja intervjuude sisuanalüüsi põhjal ilmnenud tulemused. Analüüsitakse erinevate vahendusplatvormide lansseerimisprotsessi sarnasusi ja erinevusi, teoorias välja toodud edutegurite mõju ja olulisust iga ettevõtte jaoks. Intervjuude sisuanalüüsi hõlbustamiseks on töö autorid koostanud maatrikstabeli (Lisa 1), kuhu on kokku koondatud peamised märksõnad intervjuude vastustest. Maatrikstabel võimaldab saada üldise ülevaate vastuste sarnasusest ja erinevusest. Peatükk on jagatud intervjuu küsimuste põhjal kahte teemaplokki: edutegurite analüüs ja lansseerimisprotsessi analüüs.

Edutegurite analüüs

Intervjuu teise teemaploki eesmärk oli käsitleda teooriast välja toodud kuut edutegurit ja analüüsida, kuivõrd nendele teguritele lansseerimise protsessis tähelepanu pöörati. Iga eduteguri kohta oli autoritel ettevalmistatud küsimused, mis aitasid selle konkreetse eduteguri rolli lansseerimisel kõige paremini mõista. Vajadusel küsiti ka lisaküsimusi, juhul kui vastaja kaldus teemast kõrvale või ei avanud oma vastusega piisavalt erinevate otsuste tagamaid. Uurimise all olevad edutegurid ehk teemad, mille ümber küsimused olid üles seatud, olid turule sisenemise ajastus, prioriteetse osapoole valimine, väärtuspakkumine, visioon, hinnastamine ja ökosüsteemi loomine.

Selleks, et vahendusplatvormile kasutajaid saada, on oluline näidata neile, mis väärtust nad sellest saavad. Selleks on aga eelkõige vaja platvormi loojal mõista kelle jaoks ja missugust probleemi lahendatakse. **Väärtuspakkumise** paika saamine ning seejuures ka oma kliendi mõistmine, oli intervjueeritavate jaoks üks peamisi ja olulisemaid tegureid. SP "*Kui sul on visioon paigas, siis selle pealt tuleb väärtuspakkumine. Kui on väärtuspakkumine paigas, siis sa tead, keda osapoolteks valida. Kui sul on õiged osapooled valitud, siis sa saad alles hinnastama hakata*." MN: "*Õige väärtuspakkumine ja selle kommunikeerimine on kõige olulisem*." Oli vastajaid, kes väärtuspakkumise väga konkreetselt enne lansseerimist paika panid, kui ka neid, kes jätsid selle algselt tahaplaanile ning said seeläbi olulise õppetunni. Kliendid kes esmalt liitusid uue põneva vahendusplatvormiga põhjusel, et see tundus uus ja

põnev kadusid siis, kui esmane põnevus oli kadunud, ning puudus piisav väärtuspakkumine, mis oleks kasutajaid lojaalsetena hoidnud. Kui kasutaja on juba su platvormi proovinud ja sealt korra lahkunud on tema uuesti tagasi võitmine väga keeruline.

Läbi unikaalse väärtuspakkumise on võimalik end turul kindlalt positsioneerida ning eristuda konkurentidest. Oluline on läbi mõelda väärtuspakkumine nii ühele kui ka teisele poolele, sest tihtipeale on see väärtuspakkumine väga erinev. Ettevõtted, kes oma väärtuspakkumise kohe alguses paika panevad ning leiavad selle kindla ja konkreetse valukoha, mida nad lahendavad, õnnestuvad lansseerimisega suure tõenäosusega, sest turul on nõudlus juba olemas. FD: "*Me suutsime kohe alguses pakkuda restoranidele seda väärtust*."

Töö teooria osas on autorid eduteguritena eraldi välja toonud väärtuspakkumise ja **visiooni**. Intervjuude käigus taheti neid kaht tegurit aga tihtipeale koondada üheks. PM: "*Visioon ja väärtuspakkumine nagu olid koos. Kindel visioon ja selle kommunikeerimine oli meie jaoks alati väga oluline. Me üritasime kõike väga selgelt välja kirjutada ja et võimalikult selgelt oleks aru saada, mis toimub.*" Visiooni peeti tihtipeale ka väga oluliseks müügiargumendiks. MB: "*No meie puhul alguses sa ikkagi müüd visiooni tootjatele, sest ainuüksi tarbijatega ei ole sellel tootel mõtet.*"

Uurisime visiooni teema juures ka seda, kuivõrd oluline on lisaks platvormi kasutajatele visiooni kommunikeerimisele ka visiooni silmas pidamine enda meeskonnas. MN: "*Visioon on väga oluline, et see eksisteeriks sinu peas, et see oleks olemas, sest ilma selleta ei saa mingit väärtuspakkumist ega usaldusväärset ökosüsteemi olla, aga et klient sinu visioonist aru saaks, on teisejärguline. Visioon on üks asi, aga see, mis ta lõpuks kätte saab, on totaalselt teine. Oluline on, et ta sealt selle väärtuspakkumise kätte saaks.*" FC: "*Esiteks peab olema kindel visioon ja selle kommunikeerimine. olgu see siis founderite (toim. loojate) vahel või esimeste töötajate. Õige väärtuspakkumine tuleb teisena, et noh visioon on nagu olulisem selles osas, et sul peab mingi suurem eesmärk olema, mille poole sa liigud. Konkreetne väärtuspakkumine võib olla ajas muutuv ja seega teisejärguline.*"

Iga platvorm moodustab enda ümber **ökosüsteemi**, millesse kuuluvad nii platvormi omanik kui ka kõik kasutajad, olenemata sellest, kas nad on parasjagu nõudluse või pakkumise poolel. Platvormi turvalisus ning usaldusväärsus on teoreetikute jaoks üheks väga oluliseks ja määravaks teguriks. Usaldusväärse ökosüsteemi loomine hõlmab endas ka platvormi avatust. Kas ja kui palju kontrollib platvormi omanik selle kasutajaid enne liitumist ning kuidas hoitakse silm peal platvormil toimuvatel transaktsioonidel ja kommunikatsioonil.

Sellele küsimusele saadud vastused aitasid autoritel näha, et kontroll platvormi üle on väga subjektiivne ning kontrolli ulatus sõltub paljuski tegutsemise valdkonnast. MN: "*Õpetajate kontroll on meil kasvu käigus kindlasti paranenud. Me palume tal ära põhjendada selle, miks ta õpetajaks sobib ja seejärel kontrollime ka tema karistusregistrit.*" PM: "*Ettevõtteid me otseselt ei kontrolli, vaatame nii palju, et vaatame briifid (toim. kirjeldused) üle. Ükski briif ei lähe nii üles, et me ei oleks seda üle vaadanud. Meie põhivärk briif preview (toim. kirjelduste ülevaatamisel) jaoks on, et keegi reklaamiseadust ei rikuks. Sest see on meie jaoks ka risk. Aga brändi enda mõistes meil on savi. Me ei taha olla need gate keeperid (toim. vahekontroll), kes ütlevad, mida võib turundada ja mida mitte. See ei ole meie roll. See ei ole meie väärtuspakkumine.*" GW: "*Ettevõtete puhul me vaatasime, et ei oleks mingeid kahtlasi ettevõtteid, mida tegelikult ei eksisteeri. Enne liitumist mingit kontrolli ei olnud, et me pärast vaatasime nad alles üle.*" TL: "*Meile on väga oluline, et need teenusepakkujad, kes meie platvormil on, oleks usaldusväärsed.*"

Vahendusplatvormide ärimudeli üheks eristuvamaks probleemiks on **õige osapoole valimine**, sest siin tõuseb esile nõndanimetatud muna ja kana probleem. Muna ja kana probleem väljendab olukorda, kus üks osapool ei soovi platvormiga liituda, sest teist osapoolt veel ei ole platvormil ja vahendusplatvormid suudavad kasutajatele väärtust luua ainult siis kui on kaasatud mõlemad osapooled. SB: "*Kui sa mingit turuplatsi lähed tegema, siis kõige keerulisem ots on see, kuidas sa selle lahti muugid. Kõige olulisem asi, et käima saada on see, kuidas sa saad nad liituma ja leiad õige poole.*" Kui ei tule ühte osapoolt, ei ei tule ka teist, nii ei saa tekkida ka võrguefektid ja nii on vahendusplatvormi lansseerimise protsess ebaõnnestutunud juba enne kui sellega jõutakse alustada. MB: "*See on siis see marketplace (toim.vahendusplatvormi) kõige suurem probleem ja samas ka nagu see kõige suurem kullaauk justkui, et räägitakse sellest maagilisest asjast kui sul on supply (toim.pakkumine) ja demandi(toim. nõudlus) nii palju, et nad hakkavad üksteist toitma ja siis on need marketplaced takistamatud.*" Tuginedes läbiviidud intervjuudele võib öelda, et vaatluse all olnud ettevõtetest ei olnud mitte ükski jõudnud sellesse faasi, kus platvormi nõudlus ja pakkumine toidavad niivõrd üksteist, et platvormi kasv on 100% orgaaniline ja platvorm ise ei pea osapoolte kaasamiseks midagi tegema. Teisisõnu ei ole keegi saavutanud kritiilist massi ning seda peeti pigem mingiks püüdmatuks eesmärgiks, sest usuti, et platvormi kasvule kaasa aitamine tagab selle kasutajate tasakaalu. Sellest tulenevalt võib öelda, et vahendusplatvorm võib toimida ka ilma, et ta oleks kriitilise massini jõudnud. Tulenevalt läbiviidud intervjuudest selgus, et subsideerimist ei kasutata mitte ainult lansseerimise etapis

vaid see võibki jääda vahendusplatvormi ärimudeli üheks osaks, millega luuakse tasakaalu kliendigruppide vahel. Vaatluse all olnud vahendusplatvormidest ei olnud mitte ükski jõudnud turu tasakaaluni, kus uute kliendigruppide platvormile liitumine oleks 100% organiiline.

Kuidas on siis ikkagi strateegiliselt muna ja kana probleemile lähenetud ja kuidas on vahendusplatvormid sellest takistustest üle saanud? Enamus intervjueeritavatest tõdes, et alustades püüti kaasata kõigepealt pakkumine (*supply*).
TL: "*Teenusepakkuja oli meile suurema väärtusega kui teenuse tellija, tema oli meie lehe sisu*!" TC: "*Selge on see, et enne kui sa saad hakata nõudlust tekitama sul peab olema mingi pakkumine üleval, aga see sai tekitatud paari päevaga ja kohe sai hakatud sinna nõudlust peale tekitama.*"

Et platvormile esimesi pakkumisi saada kasutati erinevaid subsideerimise vorme, pakuti tasuta ligipääsu, tehti eelnevaid kokkuleppeid ja pakuti soovituskoodi (*referral code*), mille jagamisel sõbraga on võimalik teenida tulu. Paljudel juhtudel mängisid olulist rolli ka varasem suhtlusvõrgustik ja tutvused. Vahendusplatvormi väärtus hakkab ilmnema siis kui on kaasatud mõlemad osapooled, seetõttu on oluline esmaste liikmete kaasamisel personaalne lähenemine ja usalduse tekitamine sellega, et kasutajatele suudetakse maha müüa visioon.
TC: "*Tutvuste kaudu, tasuta saime liikmeid. Alguses, et seda pakkumist saada me personaalselt helistasime ja tutvustasime, see personaalne lähenemine oli oluline.*"
MB: "*Alguses see algas pigem tootjatest ja kohe kui sa tootjad said siis sa üritad seda balanceda (toim. tasakaalustada) tarbijatega. Siiamaani meil ei ole head valemit, mille järgi prioritiseerida. Siin on see turuplatside eripära, et ega keegi ei tea kui palju on sul vaja supply (toim. pakkumine) ja kui palju on vaja demandi (toim. nõudlus) selleks, et see asi hakkas normaalselt tööle.*" Vastajate hulgas oli ka platvorme, kes esialgu proovisid platvormile saada üht osapoolt, kuid said kiiresti aru, et seda liitumise järjekorda on vaja muuta. HD: "*Praegu oleme küll customeri (toim. kliendi) poolele suunanud aga nüüd proovimegi business (toim. äri) poolt ka sisse tuua, et kuna customerile (toim. kliendile) selle platvormi ehitamine võtab meeletult aega, meeletult ressurssi.* "

Olulist rolli lansseerimise edukusel mängis ka see, kas suudeti kohe alguses leida kindel partner, kes suudaks tagada selle, et platvormil oleks alati olemas mingi pakkumine. Vastasel juhul võib juhtuda olukord, kus klient tuleb platvormile ja kui ta näeb, et seal ei ole ühtegi pakkumist siis ta lahkub lehelt ja ei soovi enam tagasi tulla. See toob omakorda kaasa selle, et kui klient näeb tulevikus platvormi reklaami siis tal on meeles eelmine kogemus, kus

ta ei saanud platvormilt mingit väärtust ja ta ei mõtlegi selle peale, et seda uuesti külastada. Seega on vahendusplatvormi jaoks ülioluline pakkuda mingisugust väärtust kohe esimestele külastajatele. TL: "*Alguses oli plaan kaasata üks osapool, sest see teenusepakkuja võib seal tiksuda lehel iseenesest, sest tal ei juhtu seal midagi kui ta seal on ilma teise osapooleta. Aga see teine osapool, teda ei ole mõtet kaasata enne kui sul esimene osapool juba on lehel, sest muidu ta ei saa sealt lehelt midagi, ta saab negatiivse kogemuse ja ta ei tule tagasi!*" FD: "*Me alustasime ühe restoraniga kellega tegime diili, et neil jääb iga päev vähemalt 5 päevapraadi üle, et meie lehel oleks alati mingi pakkumine.*"

Vastanute hulgas oli ka teenusepakkuja, kes tegi enne turule tulemist põhjalikku eeltööd ja enne lansseerimist tegi ka kokkulepped teenusepakkuja (*supply*) poolega. Küll aga tõdeti asjaolu, et pooltest varasematest kokkulepetest ei peetud lansseerimise ajal kinni. See tähendas seda, et turule tulemise hetkel oli vaja ikkagi hakata uuesti läbirääkimisi pidama. GW: "*Me tegime tegelikult päris põhjaliku eelanalüüsi ja ettevalmistuse. Lisaks sellele, et me uurisime, kuidas seda lansseerima peaks, mis me tegime oli see, et me üritasime leida neid teenusepakkujaid enne kui me lansseerime. Meil olid ka mingid nõusolekud enne seda olemas erinevatest kategooriatest, kuid lansseerimisel tekkiski see, et neil ei olnud aega ja ei tulnud kaasa.*"

Teiseks probleemiks, mis esines platvormi algusfaasis, oli see, et kui sa oled alustav ettevõte, siis on raske võita klientide usaldust. Üks platvorm lahendas usalduse küsimuse sellega, et lähenes teenusepakkujale enda klientide nime alt, kuna tema kliendid olid suured ja tuntud Eesti ettevõtted siis nii mõjus ettevõte usaldusväärsemalt. SB: "*Me alustasime teistpidi, aga see ei töötanud. Me saime selle asja käima nii, et me läksime enda teenusepakkujate nimel rääkima, kui me ütlesime, et me oleme Eesti postist või Elisast siis alles võeti jutule. Enne öeldi, et pole vaja.*"

Erinevad teoreetikud on välja toonud kuivõrd olulist rolli mängib vahendusplatvormide puhul lansseerimisel **õige ajal turule sisenemine.** Aeg on kriitilise tähtsusega just seetõttu, et mida varem sa turule saad, seda varem on sul võimalik hakata koguma väärtuslikku klientide tagasisidet vastavalt millele on võimalik hakata enda toodet parandama. PM: "*Meie mõte oli see, et nii kiiresti kui võimalik me lansseerime. Me põhimõtteliselt kohe läksime laivi. Juulis hakkasime programa ja oktoobris lansseerisime.*" MB: "*Pigem on see approach (toim. lähenemine) alati olnud see, et saa midagi valmis ja pane see turule, siin ei ole mingit kuupäevade või asjade vaatamist, pigem on see et võimalikult kiiresti turule saada ja võimalik kiiresti hakata klientide tagasisidet saama ja siis*

hakata efektiivselt klientide tagasiside põhjal tegutsema." FC: "*Aga see oli super oluline, et me võimalikult vara sellega välja tulime, sest mingites ettevõtetes hakkas huvi tekkima ja nad jälgisid mis me siis teeme ja kui meie funktsionaalsus järjest ajapikku kasvas siis nad olid rohkem huvitatud.*"

Läbiviidud intervjuudest selgus, et enamasti minnakse lansseerimise ajast üle ja kui tegemist on platvormi tehnilise poole arendamisega tasuks tähtaegade seadmisel alati arvestada lisaajaga. Suuresti on selle nähtuse põhjuseks asjaolu, et selleks, et platvormi elus hoidvad süsteemid töötaksid nii nagu ettenähtud ja kogu protsess saaks sujuvalt toimima on vaja teha palju eeltööd, kus võib ette tulla ettenägematuid takistusi millele on vaja lahendus leida. MB: "*Me otseselt ei planeerinud. Olles ise tarkvaraarendaja taustaga, siis ma fundamentaalselt ei usu, et ükski arendaja suudab öelda täpselt, et mis hetkel ta mis asja valmis saab.*" PM: "*Üldiselt kui edasi mõtlen, et mida me planeerisime ja mingeid asju edasi arendasime siis üldiselt kunagi nagu tähtajale pihta ei saa. Praegu me planeerime ka niimoodi, et mõtleme kui arendusele läheb nii kaua, korrutame selle aja kahega ja siis saame aru, et sellest me paneme ka kaks korda üle veel.*"

Intervjuudest selgus, et väga oluliseks mõjuteguriks, mis lansseerimise ajastust ja kiirust mõjutab on rahalised ressursid. Vahendusplatvormi ehitamine nõuab suurt ajalist ja rahalist resurssi. Kui vahendusplatvormi loojatel ei ole suurt raha tagavara, tekib olukord, kus ettevõtte juht peab igapäevaselt käima tööl, et teenida endale igakuine sissetulek ja uue ettevõtte ehitamiseks püütakse leida aega enda põhitöö kõrvalt. Seejärel tekib olukord, kus ettevõtja võtab endale korraga liiga palju käsile ja ei jõuta asjadega valmis, mistõttu hakkab ka uue äri loomine venima. FC: "*Alguses ei liikunud see asi meil üldse, me üritasime pool aastat, et saame kokku vahepeal ja teeme õhtuti või onlines, aga see ei liikunud meil mitte kuhugi. Ja siis me kuidagi nagu rääkisime ennast sinna StartupWiseguysi sisse ja siis me otsustasime jah, et viime kõik lahkumisavaldused sisse ja kolime Riiga ja hakkame pihta. Ja siis oli oluline lihtsalt võimalikult kiiresti turule saada ja pigem määras selle aja nagu alguspunkt kus me hakkasime sellele 100% keskenduma.*" Sellistes olukordades on abiks varajase staadiumi investeeringud mis võimaldavad innovaatoritel enda põhitöökohalt lahkuda ja keskenduda 100% uue ettevõtte loomisele. FC: " *Noo kiirendist me saime 20 000, mis tähendas seda, et meil oli võimalik töölt ära tulla. Sellel hetkel elus kellegi ei olnud väga palju oma kapitali. See raha oli nagu hädavajalik. Põhimõtteliselt see 20 000 oli selleks esimeseks sammuks nagu olulisem, mis pani meid liikuma.*" Siin mängib rolli ka see, kui keerukat süsteemi hakatakse üles ehitama. Edaspidise platvormi haldamise ajakulu määrab

see, millises mahus on erinevad tegevused ja tehingud platvormil automatiseeritud ja kui palju on vaja teha käsitsi. FC: "*Praegu tagasi vaadates see ei saanudki kuidagi teistmoodi minna. Eks on ettevõtteid mida sa saad niimoodi vaikselt nagu alustada. Aga meie süsteem on nii keeruline, et kogu see äristuktuur on nii keeruline, et seda oleks võimatu täie pühendumiseta alustada.*" TL: "*Lõppkokkuvõttes sõltus kõik rahast ja sellest kui kiiresti jõuti programmeerimisega järgi.*"

Varajases faasis raha kaasamisega võib kaasneda aga ka probleeme. Kui ettevõte kaasab varajases staadiumis rahastust ja annab vastu osakuid enda ettevõttest, siis varajases staadiumis antud osaluse väärtus on väga madal. Kui aga ettevõte läheb edukalt tööle siis paari aasta pärast võivad need osalused olla väärt kümnetes kordades rohkem ja siis võib tagasi vaadates tunduda, et suur osa ettevõtte osalusest anti ära justkui ei millegi eest. Kui ettevõtte kasvades on vaja tõsta järgmist rahastuse ringi, ei ole enam ettevõttel piisavalt osalust, mida jagada.

Üheks väljakutseks vahendusplatvormi lansseerimisel on **õige hinnastamismudeli määramine**, sest võimalusi on mitmeid. Kas määrata liikmemaks, tasud tehingute pealt, kuupõhine maksustamine, tasud kasutajate arvu pealt või teenida tulu üldse lisateenustega nagu näiteks reklaam. Võimalus on ka erinevaid maksustamisviise omavahel kombineerida. Kuna paljude vahendusplatvormide eestvedajateks olid ettevõtjad, kellel oli see esimene kogemus sellise turumudeli või valdkonnaga, siis väga mitmed intervjueeritavad tunnistasid, et esimesed hinnastused määrati enda vaistu pealt. Palju minnakse seda teed, kus kõigepealt on eesmärgiks kaasata kriitiline mass kasutajaid, et platvorm suudaks kõigepealt enda kasutajatajele pakkuda ka suuremat väärtust. Seejärel on võimalik platvormile juurde lisada ka teenustasud ja hinnastamismudel. FC:" *Meie algne vahendustasu % tuli ikka küll nagu suht laest. Mingeid asju me lugesime ja vaatasime aga otseselt see millelgi ei põhinenud.*" MB: "*Meie vahendustasud olid oluliselt madalamad, sest me olime ka ise õppimas ja aru samas, et mis peaks üldse nagu platvormi point olema. Pigem tegime tasuta tööd ja ei olnud alguses vahendusplatvorm vaid tech enabled (toim.tehniliste oskustega) müügimehed.*"

Intervjuude käigus selgus, et vahendusplatvormidel on lansseerimise hetkel hinnastustüsteemid veel välja kujunemas ja paljudel juhtudel muudeti hinnastust vastavalt sellele, kuidas kliendid hinnale reageerisid ja milliseid võimalusi turul hinnastamise osas nähti. FC: "*Alguses me läksime lihtsalt ühe kindla %-ga. Aga päris kiiresti sai selgeks, et päris nii ei saa. See on järjest muutunud, sest me näeme, milliste protsesside pealt on*

võimalik rohkem teenida. Mida keerulisem kombinatsioon ja pakkujaid vähem, seda kõrgem on keskmine hind."

Kui valdkonnapõhistes teoreetilistes käsitlustes oldi seisukohal, et õige hinnastamismudeli määramine on lansseerimise eduks kriitilise tähtsusega, siis läbiviidud intervjuudest selgus, et tegelikkuses ei pöörata ettevõtte algusfaasis hinnastamisele üldse palju tähelepanu. Vastajad olid pigem seisukohal, et hinnastamine on miski, mida on väga lihtne vastavalt vajadusele pidevalt muuta ja mitmed vastajad tunnistasid, et mida lihtsam on alguses sinu platvormi hinnastamismudel, seda parem, sest siis on seda kergem ka edaspidi skaleerida.

Mitmed vastajad soovisid jätta hinnastamise poliitika konfidentsiaalseks, mis tähendab, et vahendusplatvormide hinnastamine ei ole alati täiesti läbipaistev. Kardetakse ka, et otsesed konkurendid võivad kasutada ettevõtte hinnapoliitikat enese hüvanguks. Samas toodi mõningate vastajate poolt välja ka see, et kui eesmärk on ehitada skaleeritavat asja siis on väga oluline, et hinnastus on selge ja läbipaistev. SP: "*Kui sa tahad hästi skaleeritavat asja siis tee midagi sellist, millel oleks hästi selge price tag (toim.hinnasilt) ja sa saadki iga kuu selle raha selle ettevõtte käest ja sinu valuation (toim. väärtus) sõltub ainult sellest mitu uut klienti sa suudad peale tuua.*" PM: "*Alguses meil olid erinevad hinnastamise tasemed, aga me võtsime selle ära ja jätsime 20% . Ärimudeliga ei ole mõtet innovatsiooni teha, sest niikuinii on vale ükskõik mida sa otsustad alguses, pärast sa figure outid (toim. saad aru) selle, niiet me tegime selle lihtsamaks, 20% ja asi ants.*"

Vastajate hulgas oli ka üks platvorm, kes oli otsustanud minna teed, kus teenust pakutakse ilma vahendustasuta. Sellise ärimudeli eesmärgiks on kaasata enda platvormile võimalikult palju kasutajaid ja seejärel lisada enda platvormile teised kasumiteenimise mudelid. Näiteks lepingud kolmandate osapooltega. Sellise mudeli puhul on eelduseks, et kusagilt suudetakse leida rahastus platvormi ülesehitamiseks ja skaleerimiseks. Siin on väga oluline roll, et ettevõtja suudab enda ideed ja visiooni investoritele maha müüa.
JR: "*Ja mis on kõige parem me ei võta isegi mitte vahendustasu, vaid mitte midagi. Me vist ei kavatsegi tulu teenida sellega, me kavatseme hiljem mingid teised ärimudelid sinna külge ehitada. Me lubasime investoritele, et me oleme selle piirkonna kõige suurem sõidujagamise platvorm Rootsi, Läti, Soome, Leedu, Norra, Taani. Pikas plaanis see muidugi pole jätkusuutlik, aga praegu see on fine (toim. rahuldav).*"

Intervjuu teine osa keskendus töö teooria osas välja toodud kuuele edutegurile. Teemaploki lõpus tutvustati intervjueeritavatele ka töö keskmes olnud kuut edutegurit ning

kuvati need intervjuu ajal ekraanile, et ettevõtte esindajal oleks võimalus neid veel eraldi ja spetsiifiliselt analüüsida, sõltuvalt sellest, kas ja kui palju mängisid need tegurid tema ettevõtte lansseerimisel rolli. Intervjueeritavatel paluti tagasivaatavalt hinnata lansseerimise protsessi juhtivate tegurite olulisust võttes arvesse kogemust mis neil intervjuu läbiviimise hetkeks kogunenud oli. Ehk võttes arvesse tänast päeva ja kogemust, kuidas reastaksite lansseerimise tegurid olulisuse järjekorras ülevalt alla. Kõige olulisem tegur on number 1 ja loetelust kõige vähem olulisem number 6. Meeles tuleb pidada, et käsitletakse just lansseerimise perioodi.

Tulemused kanti tabelisse ja iga vastuse juurde märgiti vastav väärtus. Väärtusarvud määrati vastavalt sellele, mitmendale kohale intervjueeritav vastava teguri paigutas. Kui intervjueeritav number üks pidas lansseerimise protsessis kõige olulisemaks teguriks õiget väärtuspakkumist ja reastas selle esimeseks läks tabelisse nimega “Õige väärtuspakkumine” number üks, kui intervjueeritav pidas loetletud teguritest kõige vähem oluliseks määrajaks hinnastust ja reastas selle viimaseks läks tabelisse nimega ”Hinnastamine” number kuus. Kui kõik intervjuud olid läbiviidud, liideti tabelis olevate vastuste summad kokku ja jagati vastajate arvuga, nii saavutati vastuste keskmine väärtus, sest väiksema väärtuse arvuga tegurit peeti kõige olulisemaks ja suurima väärtuse arvuga tegurit kõige vähem olulisemaks lansseerimise etapis. Saadud tulemustest loodi ühtne tabel kus on näha kõigi intervjueeritavate vastuste mediaanväärtus. Väärtuste tabel on välja toodud Lisas 3. Tabelis 6 on autorid välja toonud edutegurite pingerea. Lisaks on iga eduteguri juurde kokku kogutud intervjuude käigus välja toodud olulised märksõnad ja kommentaarid. Tabelist 6 on näha, et kõige olulisemaks teguriks lansseerimise etapis peeti õiget väärtuspakkumist, millele järgneb usaldusväärse ökosüsteemi loomine ja kindla visiooni olemasolu ja kommunikeerimine, teisejärgulisteks teguriteks peeti prioriteetse osapoole valimist ja lõppu jäeti õigel ajal turule sisenemine ning hinnastamine. Tegurite analüüsis mainisd ka mitmed vastajad, et õigel ajal turule sisenemine võib olla väga suhteline ja olenevalt teenusest võib olla raske hinnata, milline on õige aeg. Hinnastamise mudeli kohta arvati, et ei ole nii oluline, et see oleks kohe lansseerimisel paigas, sest seda on võimalik alati jooksvalt muuta.

Tabel 6

Vahendusplatvormi lansseerimist toetavate tegurite pingerea tabel vastavalt läbiviidud intervjuudele.

Olulisuse järjestus:	Edutegurid vahendusplatvormi lansseerimisel
1.	**Õige väärtuspakkumine** ● *loo väärtust läbi tegeliku sisu* ● *alusta ühe kindla probleemi lahendamisest* ● *leia konkurentidest eristuv väärtuspakkumine*
2.	**Usaldusväärse ökosüsteemi loomine** ● *vii läbi juba varakult kliendiintervjuud* ● *tee võimalusel kasutajate taustakontroll*
3.	**Visioon** ● *pane eesmärgid ja mõõdikud paika* ● *pane osanike leping kohe alguses paika, et kõik liiguksid sama eesmärgi suunas*
4.	**Prioriteetsed osapooled** ● *kaasa kõigepealt pakkumine* ● *subsideeri osapoolt, millel on suuremad võrguefektid*
5.	**Õigel ajal turule sisenemine** ● *ära arenda enne midagi kui sa pole kindel lahendatava probleemi aktuaalsuses* ● *veendu, kas turul on kohta uuele tulijale*
6.	**Hinnastamine** ● *ära raiska algusfaasis aega hinnastamismudelitele, hinnastust saad hiljem muuta* ● *hinnastamismudel hoia algusfaasis lihtne ja selge, et seda oleks edaspidi lihtne skaleerida*

Allikas: Autorite koostatud.

Lansseerimisprotessi analüüs

Intervjuu lõpus paluti intervjueeritavatel tagasivaatavalt hinnata, mida nad teeksid täna lansseerides teisiti. Oluliste punktidena toodi välja see, et kogu tiim planeeriks piisavalt aega platvormi funktsionaalsuste ja süsteemide testimisele. Vahendusplatvormi ehitamisel tuleb läbi mõelda kogu süsteem ja tehniline lahendus mis nõuab pidevat testimist ja optimeerimist. Eriti oluline on sellele aga rõhku panna just algusfaasis, kuna siis puudub platvormi ehitajatel veel klientide tagasiside ja enamjaolt luuakse esimesed lahendused enamasti enda kogemuse ja teadmiste põhjal mis teinekord ei pruugi kokku minna sinu sihtrühma vajadustega. Seetõttu on väga oluline klientide tagasiside korjamine juba

võimalikult varajases staadiumis. TC: "*Kindlasti me ei teinud piisavalt tollel hetkel intervjuusid ja ei küsinud tagasisidet!*"

Samuti toodi välja see, kui oluline on konkreetse plaani ja tegevuskava paika panemine. TC: "*Number üks viga mida me tegime ja me teadsime ka kohe, et me võtame selle riski ja ka tagantjärgi oleme seda teadvustanud oli tegelikult see, et me ei arvestanud üldse aega ega eelarvet professionaalsele testimisele, kogu aeg oli sellega jama.*" Väga paljudel juhtudel mindi vahendusplatvormi ehitama, sest nähti kuskil mingit probleemi või tekkis lihtsalt hea idee. Vähe pandi rõhku eeltööle ja eesmärkide sõnastamisele, mistõttu oli hiljem väga raske plaanipäraselt liikuda ja tulemusi mõõta. TC: "*Mis on suur viga, et meil ei olnud sõnastatud eesmärke, KPI-sid, meil ei olnud Marketing Plani (toim.turundusplaani) , et meil ei olnud mitte midagi.*" TL: "*Ei me teooria poolt hakkasime alles siis uurima, kui platvorm oli väljas ja juba nagu tegutsesime. Enne programmeerimisega alustamist kindlasti ei uurinud, pigem sai vaadatud mida konkurendid teevad, milline on nende mudel ja selle pealt sai tuletatud, et võiks siis ka nii teha.*" Intervjueeritavate seas oli ka neid, kes ütlesid, et vaadates täna tagasi, nad uuesti vahendusplatvormiga turule ei tuleks, sest sellise ettevõtte käima saamiseks kulub oodatust rohkem aega ja raha kui algselt ette nähti. TL: "*Ei alustakski! Ma ei oleks ette kujutanud, et see võtab nii palju raha ja, et see võtab nii palju aega.*"

Intervjuudest selgus, et paljud vahendusplatvormide juhid ja loojad ei teadnud täpselt, millega nad ennast seovad ja mis neid ees ootab. ST: "*Me läksimegi siukse pooltoore projektiga üles.*" Enamasti pöörati liialt vähe tähelepanu eeltööle ja kliendi tagasiside kogumisele. Vahendusplatvormid on oma olemuselt väga muutlikud mudelid. Asjaolu, et korraga on kaasatud mitmeid osapooli ja mõjutajaid, tähendab, et äri võib võtta igal hetkel uue suuna ja seetõttu liigutakse tihtipeale üks samm korraga, otsuseid ja muudatusi tehakse jooksvalt tekkinud kogemuste ja turu tagasiside pealt. MN: "*Kui sa ei tea mida sa teed, siis sa kombid ja kasutad seda käigukangi mille sa pimedas leiad.* " Teinekord võib vahendusplatvormi turule sisenedes ilmneda hoopis uus lahendamata valupunkt ja siis on oluline, et noor ettevõte suudaks võimalikult kiiresti väikeste kulutustega läbi viia turumudeli muudatuse. HD:"*Selge on see, et kõike korraga ei saa teha, et lansseerimise ajal ja tegelikult ka praegu me me mingil määral ikkagi kompame, sest et startup pidevalt peab kompana ja olema valmis seda pivoti (toim. kannapööre) tegema ja praegu me siis oleme näinud ka, et mis need põhilised tööd on mida inimesed tellivad ja nüüd me tammume nii öelda edasi järjest.*" GW: "*Siin on nüüd oluline panna tähele, mis me olime. Et me tulime välja ja*

lansseerisime vahendusplatvormi ja siis me täielikult switchisime (toim.muutsime) kogu ettevõtte väärtuspakkumist ja me lülitasime selle platvormi välja, nüüd me tegeleme tarkvara arendusega."

Üheks olulisemaks teguriks, mida teoreetikud seni käsitlenud ei ole, on vahendusplatvormide puhul ka õnnetegur. Paljud platvormid on õnnestunud just seetõttu, et ollakse õigel ajal õiges kohas. SP: "*Teine aspekt on see luck factor (toim.õnnefaktor), sellele pööratakse nii vähe tähelepanu. Minu soovitus kõigile on mitte jagada soovitusi, me tihti unustame ära luck factory. Meie olime lihtsalt enda pitchi (toim.müügikõnet) tehes õigel ajal õiges kohas õigete inimeste ees.*" MN: "*Meil oli ka ikka see luck factor (toim.õnnefaktor), sest koroona kriisi pikkust ei osanud keegi ennustada, aga kuna see aina venis ja venis ja õpilased olid kõik distantsõppel, siis oli meie kasutajate arvu kasv pidev ja küllaltki kiire.*" Ja samu näiteid on ka vastupidiselt tuua, kus tullakse turule vahendusplatvormiga, millel on väga palju potentsiaali, aga turg ei ole veel piisavalt küps uuteks lahendusteks. SP: "*Me olime oma teenusega ajast ees. Turg ei olnud digitaliseerimiseks valmis.*" Samuti toodi intervjuudes välja ka olukord, kus ettevõtte tuli turule ja kuu pärast lansseerimist tuli turule viis teist ettevõtet, kellel oli sama väärtuspakkumine ja seetõttu tekkis lihtsalt turul üleküllastumus.

Intervjuude lõpus käsitleti tagasivaatavalt vahenduplatvormi lansseerimise perioodi, mille käigus oli vastajatel võimalus välja tuua enda isiklikust kogemusest tulenevad soovitused ja nõuanded. Tabelis 7 on välja toodud tegurid, mis jäid kõlama intervjueeritavate vastustest ning mis ei liigitu teoreetilises osas välja toodud edutegurite alla. Selles tabelis väljatoodud tegurite ja mõtete aluseks olid intervjuude lõpus esitatud küsimused "Mida teeksid vahendusplatvormi täna lansseerides teisiti?" ja "Mida soovitaksid uuele turule sisenejale?".

Tabel 7

Intervjueeritavate välja toodud tegurid ja soovitused vahendusplatvormide lansseerimisel.

Meeskond ● *Vali endale tiim, kelles võid kindel olla* ● *Pane kokku meeskond, kus oleks esindatud nii tehnilised kui teoreetilised teadmised* ● *Pane kohe alguses paika osanike lepingud ja osaluste suurused.* ● *Ära jaga esimese hooga kogu osalust laiali*
Eesmärgistamine ● *Sõnasta enda eesmärgid ja mõõdikud (KPI-d), mille poole püüelda* ● *Määra eesmärgid, mis on mõõdetavad*
Arendus ● *Varu aega arenduste testimisele* ● *Arvesta, et uute funktsionaalsuste arendamine võtab alati kordades kauem aega kui oled planeerinud*
Õnnefaktor ● *Arvesta, et väga suurt rolli ettevõtte edus mängib ka õnnefaktor ja õigel ajal õiges kohas olemine* ● *Kõike ei ole võimalik ette planeerida ja arvestada tuleb ootamatustega*

Allikas: Autorite koostatud põhinedes läbiviidud intervjuudele

Intervjuude käigus selgus, et olenemata ettevõtte vanusest ja tegevusvaldkonnast on nende lansseerimisprotsessis siiski väga palju sarnasusi ning oluliseks peetakse samu edutegureid. Kõige olulisemaks eduteguriks, millele lansseerimisprotessis tähelepanu pöörata, on õige väärtuspakkumine ja selle juurde käiv visioon. Oluliseks peeti ka usaldusväärse ökosüsteemi loomist, sest nagu mainisid ka Eisenmann et al., (2006), Armstrong (2006) ja Reuver et al., 2018 on piisavalt avatud ja vähediskrimineeriva platvormi väärtusloome suurem, sest osalised tunnevad platvormi vastu usaldust ning julgevad liituda ning tehinguid teha. Ilma selle usalduseta on võrguefektide teke väga ebakindel ning platvormi kasv võib olla väike. Kui paljud teoreetikud (Rochet & Tirole, Jullien & Caillaud, Armstrong, Filistrucchi) on pidanud vahendusplatvormi lansseerimise etapis hinnamudeli paikasaamist väga oluliseks, siis läbiviidud intervjuudest selgus, et praktikas peetakse hinnastamist kõige vähem oluliseks. Seda põhjendati sellega, et õige hinnamudeli väljaselgitamine on tihtipeale keeruline enne kui sa ei ole oma teenust välja saanud. Hinnastamise mudelit on võimalik ajas muuta ja enda teenuse ja kasutajate järgi kohandada. Lisaks kuuele töö fookuses olevale edtegurile tulid intervjuude jooksul välja ka meeskonna, eesmärkide, arenduse ja õnnefaktori olulisus, mis mõnel juhul mängisid isegi suuremat rolli kui uuritud edutegurid.

Uurimisprobleem ja empiirilise osa järeldused on omavahel kooskõlas. Ka intervjuudest selgub vahendusplatvormi turumudeli kohta käiv eelarvamus, et see on lihtne ja ahvatlev, kuid ka reaalsus, et tegelikkuses on vahendusplatvormiga õnnestumine küllaltki suur õnnemäng ja nõuab väga täpseid teadmisi lansseerimise eduteguritest. Kuna autorid ei tea vahendusplatvormi turumudelil põhinevate Eesti ettevõtete täpset arvu, ei saa kindlalt öelda kui suure osa moodustab neist töö valim - 12 ettevõtet. Tõenäoliselt on see osa pigem väike, mis tähendab, et töö empiirilisest analüüsist ei saa teha järeldusi, mis kindlasti 100%-liselt kõigi platvormiäride puhul tõesed oleksid. Küll aga, kuna intervjuudest saadud vastused hakkasid mingil korduma, võib tulemusi pidada küllaltki usaldusväärseteks, sest kõik intervjuud on läbi viidud samal põhimõttel, samas keskkonnas ja sama ülesehitusega. Iga intervjuu alguses tutvustati kõigile intervjueeritavatele magistritöö eesmärki ning anti kõigile vabadus rääkida nii palju kui nad ise soovisid. Segavaid tegureid ühegi intervjuu puhul ei ilmnenud. Järelduste usaldusväärsust ilmestab ka see, et kõigil intervjuudel osalesid mõlemad magistritöö autorid ning ka analüüs tehti kahekesi, mis elimineeris ühe autori subjektiivse arvamuse tekkimise võimaluse.

Magistritöö edasi arendamiseks saab uurida veel rohkemaid edutegureid, mida käesolevas töös ei puudutatud ning lisaks veel rohkem süvitsi analüüsida tegureid, mis tulid välja alles intervjuude käigus, kuid mitte töö teooria osas - hästi kokku pandud ja toimiv meeskond, konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid, läbimõeldud ning hästi planeeritud arendus ja õnnefaktor. Kindlasti annab uuritavale laiema põhja ka see kui valimisse kaasata rohkem ettevõtteid, rohkematest tegevusvaldkondadest ja arengujärkudest. Samuti võiks uurida ka teiste riikide vahendusplatvormide lansseerimise edutegureid ja võrrelda tulemusi käesoleva töö empiirilise osaga, et näha, kas vahendusplatvormide lansseerimisel esineb erinevusi ka riigiti.

Kokkuvõte

Vahendusplatvormid on kiiresti muutumas võtmesõnaks igas tööstuses ja mõned kõige väärtuslikumad ettevõtted ja idufirmad maailmas on mitmepoolsed turud ehk vahendusplatvormid. Vahendusplatvorm on tehnoloogia, toode või teenus, mis loob lisaväärtust sellega, et seob omavahel kaht või enamat kasutajate gruppi (nõudlus ja pakkumine), ning loob nende ümber ökosüsteemi, kus tekivad turgu mõjutavad võrguefektid. Klassikalisest lineaarsest turumudelist, kus toode või teenus ostetakse sisse või valmistatakse ise ning müüakse seejärel edasi lõpptarbijale, erineb platvorm selle poolest, et see hõlbustab kahe või enama iseseisva osapoole omavahelist kommunikatsiooni ja väärtuspakkumist ega loo ise otseselt midagi. Pealtnäha väga kasumlikuna tunduvad turumudelid pakuvad ettevõtjatele suurt huvi, kuid vahendusplatvormi äri ei ole nii lihtne kui algselt tundub.Vahendusplatvormi lansseerimine nõuab väga palju ajalist ja rahalist ressurssi ning pärast lansseerimist tekkiva platvormi ökosüsteemi hoidmine on pidev töö, sest üks osapool on mõjutatud teisest. Vahendusplatvormil on oluline hoida nõudluse ja pakkumise poolt tasakaalus - kui tasakaal läheb paigast võib see kaasa tuua väga kiire platvormi lagunemise.

Vahendusplatvormi lansseerimine erineb mõne tavalise toote/teenuse lansseerimisest eelkõige selle poolest, et platvormile on kohe alguses vaja saada mitme osapoole esindajad, kuid ühe osapoole saamine ilma teiseta võib olla keeruline. Platvormid loovad väärtust läbi selle, et aitavad kahel või enamal osapoolel üksteist leida ja omavahel väärtust luua. Mida rohkem on platvormi ühel poolel kasutajaid, seda rohkem tuleb ka teisele poole - võrguefektid. Kuidas aga teha platvormiga liitumine kasutajale ahvatlevaks kui teist osapoolt veel ei ole ehk platvormiga liitumine veel väärtust ei loo - tuleb lahendada tekkinud muna ja kana probleem. Platvormi omanikul on seega üheks olulisemaks lansseerimise eelseks ülesandeks välja selgitada, milline osapool platvormile esimesena kaasata või kas tuleks mõlemad osapooled kaasata hoopis samaaegselt ning mis meetodit selleks kasutada. Sellele lisaks tekib küsimus, kui palju on vaja kummalegi poole kasutajaid, et vahendusplatvorm oleks jätkusuutlik ning hakkaks kasvama ehk kui suur peaks olema platvormi kasutajate kriitiline mass. Käesolevas magistritöös käsitletakse lansseerimist kui eelmüügi- ja müügiperioodi tervikut, mistõttu vaadeldakse lansseerimisena ajavahemikku esimeste klientide saamisest kuni selle hetkeni, kus platvorm on saavutanud vajaliku arvu kasutajaid kõigil osapooltel ja suudab pakkuda enda kasutajatele väärtust, mille eest ollakse valmis maksma.

Töö teooriaosa fookuses olid vahendusplatvormi lansseerimise edutegurid - mida tuleb silmas pidada, et platvormi lansseerimine õnnestuks. Erinevate allikate põhjal valisid töö autorid välja olulisemad ja enimmainitud tegurid, mida läbi aastate on peetud vahendusplatvormide lansseerimise ja jätkusuutliku arengu tagamisel oluliseks. Autorid tõid välja kuus peamist edutegurit: õigel ajal turule sisenemine, õige väärtuspakkumine, visioon, õige hinnastamine, prioriteetse osapoole valimine ja usaldusväärse ökosüsteemi loomine. Lisaks toodi töö esimeses peatükis välja iga teguri rakendamisega kaasnevad võimalused ja ohud. Selleks, et mõista, kas ja kui palju need tegurid ka päriselt vahendusplatvormide lansseerimisel rolli mängivad, viidi magistritöö raames läbi intervjuud Eesti turul tegutsevate ettevõtetega, kelle turumudeliks on vahendusplatvorm.

Magistritöö empiirilise osa eesmärk oli välja selgitada, kas teooria põhjal välja toodud ja analüüsitud kuut lansseerimise edutegurit on oluliseks peetud ka praktikas. Selleks otsustasid magistritöö autorid vaatluse alla võtta 12 erinevat Eestis tegutsevat vahendusplatvormi ning viia nende esindajatega läbi poolstruktureeritud intervjuud. Sellise kvalitatiivse andmete kogumise meetodi kasuks otsustasid autorid seetõttu, et iga vahendusplatvorm ja lansseerimisprotsess on niivõrd erinevad. Poolstruktureeritud intervjuu andis magistritöö autoritele võimaluse iga intervjuud modifitseerida vastavalt vastaja eripäradele ning jooksvalt küsida lisaküsimusi. Kõik intervjuud viidi tulenevalt riiklikust eriolukorrast läbi veebi teel Zoom keskkonnas ning intervjuud kestsid 30-60 minutit.

Valimisse kaasatud 12 ettevõtte (Stebby, Promoty, Fractory, Speys (varasemalt Shipitwise), Mentornaut, Tööleidja, TransConnector, Gewodo, Fudler, Membo, Just Ride Technologies ja Handies) seas oli erinevas arengujärgus ja erinevates tegevusvaldkondades tegutsevad vahendusplatvormid. Selline valim aitas tulemusi üldistada ning elimineeris kitsad valdkonnapõhised tulemused. Intervjuu küsimused olid jagatud kolme teemaplokki: lansseerimisele eelnev aeg, edutegurite roll lansseerimisprotsessis ja lansseerimisest saadud teadmised ja õppetunnid ehk lansseerimisprotsessi analüüs.

Läbiviidud intervjuud andsid magistritöö autoritele hea ülevaate sellest, kui palju pööratakse päriselt tähelepanu eduteguritele, mida teoreetikud on läbi aegade käsitlenud. Olenemata ettevõtte vanusest ja tegevusvaldkonnast on nende lansseerimisprotsessis palju sarnasusi. Käesoleva töö tulemused näitasid, et kõige olulisemaks eduteguriks, millele lansseerimisprotessis tähelepanu pöörati, oli õige väärtuspakkumine. Selle leidmine aitas paika panna ettevõtte suuna, leida platvormile esimesed kasutajad ja toetas suurel määral platvormi kasvu. Kõige vähem olulisemaks peeti hinnastamist, sest hinnastamise mudelit on

võimalik ajas muuta ja enda teenuse ja kasutajate järgi kohandada. Intervjuu tulemustest koostati pingerea tabel, mis näitab, milliseid tegureid peetakse praktikas kõige määravamaks. Lisaks kuuele töö fookuses olevale edutegurile toodi intervjuude jooksul välja ka tegureid, mida teoorias ei käsitletud. Empiirilise osa analüüsist selgus, et vahendusplatvormi edus mängivad väga suurt rolli hästi kokku pandud ja toimiv meeskond, konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid ja läbimõeldud ning hästi planeeritud arendus. Lisaks toodi esile ka õnnefaktori olulisust.

Käesoleva magistritöö tulemuste põhjal tehtud ettepanekud ei taga vahendusplatvormi lansseerimise edukust, kuid aitavad luua raamistikku olulistest teguritest, mida tasub lansseerimise perioodil jälgida ja silmas pidada. Samuti on valimi suurus (12 ettevõtet) liialt väike, et teha määravaid üldistusi.

Autorid näevad, et magistritöö edasi arendamiseks tuleks uurida veel rohkemaid edutegureid, mida käesolevas töös ei puudutatud ning lisaks veel rohkem süvitsi analüüsida tegureid, mis tulid välja alles intervjuude käigus, kuid mitte töö teooria osas. Kindlasti annab uuritavale laiema põhja ka see kui valimisse kaasata rohkem ettevõtteid, rohkematest tegevusvaldkondadest ja arengujärkudest. Samuti võiks uurida ka teiste riikide vahendusplatvormide lansseerimise edutegureid ja võrrelda tulemusi käesoleva töö empiirilise osaga, et näha, kas vahendusplatvormide lansseerimisel esineb erinevusi ka riigiti.

Vahendusplatvormid on saanud inimeste igapäevaelu osaks ja taolisi turumudeleid tuleb iga päevaga aina juurde, sest ettevõtjad näevad vahedusplatvormides suurt potentsiaali kiire edu saavutamisel. Suurt hulka ebaõnnestujaid ilmestab asjaolu, et vahendusplatvormiäri ei ole alati üdini lihtne ja kasumlik ning ühe vahendusplatvormi lansseerimine ja töös hoidmine võib olla väga kulukas. Seetõttu on nende uurimine ja eriti just nende lansseerimise õnnestumist mõjutavate edutegurite kaardistamine oluline panus vahendusplatvormi loojatele.

Viidatud allikad

Airbnb. (2020) *About Airbnb*. https://www.airbnb.com/help/topic/1382/about-airbnb

Antila, M. (2018) *Uber, Airbnb Lyft - platform business companies are springing up everywhere - but what exactly is a platform business model?* https://platformbusinessmodel.com/platform-business-model-meaning/

Armstrong, M. (2006) *Competition in two-sided markets.* The RAND Journal of Economics, 37(3), 668–691. https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x

Barringer, B. (2013) *Launching a Business: The First 100 Days.* The Entrepreneurship and Small Business Management Collection. https://www.businessexpertpress.com/oabooks/9781606493977.pdf

Belleflamme, P., Toulemonde, E. (2004) *Product differentiation in successive vertical oligopolies.* Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'économique, 36(3), 523–545. https://doi.org/10.1111/1540-5982.t01-2-00001

Blohm, H. Melchert, M. (2020) *MASTER THESIS Leveraging an incumbent's position in the launch of a multi-sided platform in the financial software industry https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/62181991/881495_Master_Thesis_Blohm_Melchert.pdf*

Bolt. (2020) *Take control of how your team moves. Commutes, meetings, airport transfers, courtesy rides. Manage everything from one place.* https://business.bolt.eu/welcome?utm_source=website&utm_medium=footer&utm_campaign=bolt-business

Boudreau, K. J. (2008) *Opening the Platform vs. Opening the Complementary Good? The Effect on Product Innovation in Handheld Computing.* SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.1251167

Chou, C., Shy, O., (1990) *Network Effects without Network Externalities*. International Journal of Industrial Organization 8, no. 2. 259–70. https://doi.org/10.1016/0167-7187(90)90019-W.

David, R., Aubert, B., A., Bernard, J-G., Luczak-Roesch, M., (2020) *Critical Mass in Inter-Organizational Platforms.* AMCIS 2020 Proceedings. 21. https://aisel.aisnet.org/amcis2020/adv_info_systems_research/adv_info_systems_research/21

Dragone, D., Lambertini, L., (2020) *Equilibrium Existence in the Hotelling Model with Convex Production Costs*. Regional Science and Urban Economics 84 https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2020.103568.

Eisenmann, T., Parker, G., Van Alstyne, M., W. (2006) *Strategies for Two-Sided Markets.* Harvard Business Review. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1704705/mod_resource/content/1/Eisenmann%20-%20Estrat%E2%80%9Agias%20para%20mercados%20multilaterais.pdf

Evans, D., S. (2003) *Some Empirical Aspects of Multi-sided Platform Industries.* Review of Network Economics, (2). https://doi.org/10.2202/1446-9022.1026

Evans, D., S. (2009) *How Catalysts Ignite: The Economics of Platform-Based Start-Ups. Platforms, Markets and Innovation* (99–128). Cheltenham, UK and Northampton, MA, US: Edward Elgar. https://books.google.ee/books?id=1BvhQT8SHZkC&lpg=PA99&ots=ujxz5SyTPZ&dq=How%20Catalysts%20Ignite%3A%20The%20Economics%20of%20Platform-Based%20Start-Ups.&lr&pg=PP1#v=onepage&q=ignition&f=false

Evans, D., Schmalensee, R. (2010) *Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses*. https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/76685

Evans, D. (2013) *Economics of Vertical Restraints and Multi-Sided Platforms.* University of Chicago Institute for Law & Economics Olin

Research Paper No. 626.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2195778

Feng, H., Fu, Q., Zhang, L. (2020) How to Launch a New Durable Good: A Signaling Rationale for Hunger Marketing. International Journal of Industrial Organization, 70, 102621.
https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2020.102621.

Filistrucchi, L. (2008) *A SSNIP Test for Two-Sided Markets: The Case of Media.* SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.1287442

Furr, N., Dyer, J. H. (2014) *Leading your team into the unknown*. Harvard business review, 92(12), 18.
https://hbr.org/2014/12/leading-your-team-into-the-unknown

Gawer, A., Cusumano, M. A. (2008) *How companies become platform leaders*. MIT Sloan man- agement review, 49(2), 28.
http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf#page=70

Gawer, A. (2009) *Platforms, markets and innovation.*
https://www.researchgate.net/publication/265268354_Platforms_Markets_and_Innovation

Gawer, A., Cusumano, M. A. (2014) Industry Platforms and Ecosystem Innovation: Platforms and Innovation. Journal of Product Innovation Management, 31(3), 417–433. https://doi.org/10.1111/jpim.12105

Ghezzi, A., Cavallo, A. (2020) *Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches*. Journal of Business Research 110, 519–37. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013.

Golder, P., Tellis, G., J. (2002) *Will and vision: How latecomers grow to dominate markets.* New York, NY. McGraw-Hill.

Griffith, E. (2020) *Airbnb, a 'Sharing Economy' Pioneer, Files to Go Public*. https://www.nytimes.com/2020/08/19/technology/airbnb-ipo.html

Hagiu, A., Wright, J. (2015) *Multi-sided platforms. International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174. https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.003

Hagiu, A. (2015) *Strategic Decisions for Multisided Platforms. Top 10 lessons on strategy.* MIT Sloan management review, 4-13. http://marketing.mitsmr.com/PDF/STR0715-Top-10-Strategy.pdf

Hotelling, H. (1929) *Stability in Competition*. The Economic Journal, Vol. 39, No. 153, pp. 41-57. (September 2020): 103568. https://www.jstor.org/stable/2224214?origin=crossref&seq=1

Hidding, G., J., Williams, J., Sviokla, J. J. (2011) *How platform leaders win.* Journal of Business Strategy, Vol. 32 Nr. 2, (29-37). https://doi.org/10.1108/02756661111109752

Iansiti, M., Levien, R. (2004) *Strategy as ecology.* Harvard Business Review. Mar;82(3):68-78, 126. https://europepmc.org/article/med/15029791#impact

Jullien, B., Caillaud, B. (2003) *Chicken & Egg: Competition Among Intermediation Service Providers*. RAND Journal of Economics, 34, 309–328. https://www.researchgate.net/publication/24049216_Chicken_Egg_Competition_Among_Intermediation_Service_Providers

Jullien, B., Sand-Zantman, W. (2021) *The Economics of Platforms: A Theory Guide for Competition Policy*. Information Economics and Policy, 54, 100880. https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2020.100880

Katsamakas, E., Bakos, Y. (2004) *Design and ownership of two-sided networks: Implications for Internet intermediaries*. 27. http://idei.fr/sites/default/files/medias/doc/conf/tsm/papers_2004/katsamakas.pdf

Kenton, W. (2020) *Critical mass*. Investopedia. https://www.investopedia.com/terms/c/critical-mass.asp

Ladd, T. (2021) *The Achilles Heel of the Platform Business Model: Disintermediation*. Business Horizons, February 2021. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.049.

Lock, S. (2020) *Market share of Uber Eats in the United States from 2016 to 2022* https://www.statista.com/statistics/1080844/market-share-uber-eats-us/

Mancha, R., Gordon, S. & Stoddard, D. (2019) *Seven mistakes to avoid in launching and scaling digital platforms.* Journal of business strategy. DOI 10.1108/JBS-06-2019-0126.

Mazareanu, E. (2020) *Market share of the leading ride-hailing companies in the United States from September 2017 to September 2020* https://www.statista.com/statistics/910704/market-share-of-rideshare-companies-united-states

Nieto-Barthaburu, A. (2021) *Competitive General Equilibrium with Network Externalities*. Journal of Mathematical Economics, December 2020, 102466. https://doi.org/10.1016/j.jmateco.2020.102466.

Ott, T. E., Bremner, R. P., Eisenhardt, K. M., (2018) *Beyond the chicken and egg: strategy formation in two-sided marketplace ventures.* https://www.kenaninstitute.unc.edu/wp-content/uploads/2018/05/Beyond-the-Chicken-and-Egg-Ott-1.pdf

Pau, A. (2018) *Taxify – uudishimu toel sündinud*. Postimees Tehnika. https://tehnika.postimees.ee/4428423/taxify-uudishimu-toel-sundinud

Pepper, M.P.J., Spedding, T.A,. (2010) *The Evolution of Lean Six Sigma.* International Journal of Quality & Reliability Management 27, no. 2, 138–55. https://doi.org/10.1108/02656711011014276.

Ready, K. (2011) *Startup. An insider's guide to launching and running a business.* https://books.google.ee/books?id=B7kc9LnLCw8C&lpg=PR2&ots=JKH1lvz

Yxl&dq=launching%20a%20business&lr&pg=PR2#v=onepage&q=launch&f=false

Reuver, de M., Nederstigt, B., Janssen, M,. (2018) *Launch Strategies for Multi-Sided Data Analytics Platforms*. Research Papers, November 28, 2018. https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/58.

Rochet, J-C., Tirole, J. (2004) *Defining Two-Sided Markets*. https://www.researchgate.net/publication/253323248_Defining_Two-Sided_Markets

Rysman, M (2009) *The economics of two-sided markets*. Journal of Economic Perspectives, (23) 125–143. https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.23.3.125

Saarikko, T. (2016) *Platform Provider by Accident*. Bus Inf Syst Eng 58, 177–191. https://doi.org/10.1007/s12599-016-0426-4

Salminen, J. (2014) *Startup dilemmas – Strategic problems of early-stage platforms on the Internet*. PhD Disseration, Turku School of Economics, Turku, Finland. https://www.researchgate.net/publication/266652787_Startup_Dilemmas_-_Strategic_Problems_of_Early-Stage_Platforms_on_the_Internet

Sánchez-Cartas, J. M., Leon, G. (2018) *Multi sided Multisided Platforms and Markets: A Literature Review.* https://www.researchgate.net/publication/325225786_Multisided_Platforms_and_Markets_A_Literature_Review

Schirrmacher, N-B., Ondrus, J., Kude, T. (2017) *Launch strategies of digital platforms: Platforms with switching and non-switching users.* In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, June 5-10, 2017 (658-673). ISBN 978-989-20-7655-3 Research Papers. https://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/43/

Soni, A., Cohen, H. (2004) *Successfully launching your product: getting it right.* Handbook of Business strategy. Vol. 5 No. 1, pp. 263-268. https://doi.org/10.1108/10775730410493955

Startup Estonia andmebaas (2021) https://startupestonia.ee/startup-database

Staykova, K. S., Damsgaard, J. (2015) *A Typology of Multi-sided Platforms: The Core and the Periphery*. In J. Becker, J. vom Brocke, & M. De Marco (Eds.), ECIS 2015 Proceedings [174] Association for Information Systems. AIS Electronic Library (AISeL). Proceedings of the European Conference on Information Systems https://doi.org/10.18151/7217486

Täuscher, K., Laudien, S. (2018) *Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces.* European Management Journal, 36(3), 319–329. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005

Uber. (2020). *A letter from Dara Khosrowshahi, Chief Executive Officer.* https://investor.uber.com/a-letter-from-our-ceo/

Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., Choudary, S. P. (2016) *Pipelines, platforms, and the new rules of strategy.* Harvard business review, 94(4), 54-62. https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy

White, A., & Weyl, E. G. (2012) Insulated Platform Competition. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1694317

Yoffie, D., B., Gawer, A., Cusumano, M., A. (2019) *A study of more than 250 platforms reveal why most fail.* Harvard Business Review. https://epubs.surrey.ac.uk/851946/

Zhao, Y., von Delft, S., Morgan-Thomas, A., Buck, T. (2020) *The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms.* Long Range Planning, Volume 53, Issue 4. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101892

LISA 1.

Poolstruktureeritud intervjuude põhjal loodud maatrikstabel

	TL	TC	MN	GW	SB	SP	FR	PM	JR	MB	FD	HD
I teema: Lansseerimisele eelnev												
Varasemad teadmised vahendusplatvormide lansseerimisest												
Varasem kogemus startupi loomisel								X				
Varasem kogemus ettevõtte loomisel		X	X			X				X		
Oli varasem kogemus platvormi lansseerimisel												X
Oli omandanud teadmisi platvormi lansseerimisest			X	X					X	X		X
Varasem kogemus loodud platvormi tegevusvaldkonnas		X					X					
Ettevõtlik perekond ja sõbrad											X	
Varasemad teadmised puudusid	X				X							
	TL	**TC**	**MN**	**GW**	**SB**	**SP**	**FR**	**PM**	**JR**	**MB**	**FD**	**HD**
II teema: Lansseerimine ja edutegurid												
Turule sisenemise ajastus												
Lansseerimise aeg juhuslik	X	X			X		X	X		X		
Lansseerimise aeg ajastatud			X	X					X		X	
Lansseerimine ajast kinni pidamine												
Lansseerimise ajast mindi üle	X	X		X	X		X	X		X	X	
Lansseeriti plaanijärgselt						X						
Lansseeriti planeeritust enne			X									

Prioriteetsem osapool lansseerimise hetkel	**TL**	**TC**	**MN**	**GW**	**SB**	**SP**	**FR**	**PM**	**JR**	**MB**	**FD**	**HD**
Mõlemad osapooled sama olulised									X			
Prioriteetsem on üks osapool			X	X	X	X	X	X		X	X	
Osapoolte kaasamise järjekord												
Lansseerimisel kaasati enne üks osapool			X	X	X	X		X		X	X	
Lansseerimisel kaasati mõlemaid osapooli samaaegselt							X					
Tegevused esimeste kasutajate saamiseks												
Tasuta ligipääs	X	X	X	X			X		X		X	
Kutsed sõpradele tuttavatele	X		X					X			X	
Fiktiivsed kuulutused	X	X										
Eluaegne tasuta kasutusõigus				X								
Läheneti klientide nime alt					X							
Growthhacking, soovituskoodid								X				
Külmad kõned, müügitöö										X		
Kirjad Facebooki gruppidesse			X			X			X		X	
Kriitiline massi saavutamine												
Teadlik mõistest		X	X	X		X		X	X	X		
Ei tea mõistet	X										X	
Tänaseks saavutatud (mingil määral)			X		X	X	X	X				
Pole tänaseks saavutanud	X									X	X	
On mingil ajahetkel saavutatud, aga kaotatud		X										
Väärtuspakkumine	**TL**	**TC**	**MN**	**GW**	**SB**	**SP**	**FR**	**PM**	**JR**	**MB**	**FD**	**HD**

Lansseerimise hetkel oli väärtuspakkumine paigas			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Nõudluse tekitamine			X									
Võimalus enda teenust tasuta reklaamida	X			X						X		
Võimalus leida enda teenusele reklaamijad								X				
Unikaalne teenus		X			X	X	X	X				
Konkurendid												
Palju konkurente	X			X								X
Konkurendid puudusid		X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Visioon tuleviku osas												
Uued arendused	X		X		X			X		X		
Laienemine Eestis	X								X	X	X	X
Laieneda välismaale			X		X			X	X	X	X	X
Kaasata investoreid			X						X			X
Platvormi müük		X		X								
Uue ettevõttega alustamine				X								
Ühinemine suure ettevõttega		X										
Visiooni kommunikeerimine lansseerimisel												
Visiooni kommunikeerimist platvormi osapooltele ei peeta tähtsaks		X	X		X							
Visiooni ei kommunikeeritud klientidele	X	X	X									
Visiooni kommunikeeriti ka esimestele klientidele tugevalt				X							X	
Puudub meeskonna sisene ühine visioon						X						X
Visioon meeskonna sees tugevalt silme ees			X	X			X	X	X	X		
Hinnastamine	**TL**	**TC**	**MN**	**GW**	**SB**	**SP**	**FR**	**PM**	**JR**	**MB**	**FD**	**HD**

Kogu platvorm on tasuta ligipääsetav	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
Tasuta liitumine	X	X	X	X			X		X	X		
Tasud tehingute pealt	X		X	X			X	X		X	X	X
Kuupõhine maksustamine		X			X	X						
Ettevõtte tasub enda töötajate arvu pealt					X							
Platvormil puudub hinnastusmudel									X			
Võimalus osta reklaami	X											
Hinnastusmudeli muutumine ajas												
On jäänud samaks						X		X		X	X	
Hinnastamist on muudetud	X	X	X		X		X					X
Vahendusplatvormi kasumlikkus (täna)												
Ei ole kasumlik	X	X		X					X		X	X
On kasumlik			X		X	X	X	X				
Vahendusplatvormi avatus												
On avatud kõigile piiramatult				X					X		X	
Liitujaid kontrollitakse		X	X		X			X		X		X
On avatud ainult maksvatele kasutajatele					X	X						
Usaldusväärse ökosüsteemi loomine												
On loodud meetmed, et kontrollida pakkumiste õigsust	X	X	X			X	X	X	X			X
Platvormi tuvalisust on suurendatud	X	X	X			X	X	X				
	TL	**TC**	**MN**	**GW**	**SB**	**SP**	**FR**	**PM**	**JR**	**MB**	**FD**	**HD**
III teema: lansseerimisprotsessi analüüs												

Hinnang lansseerimise edukusele	**TL**	**TC**	**MN**	**GW**	**SB**	**SP**	**FR**	**PM**	**JR**	**MB**	**FD**	**HD**
Ei olnud edukas	X			X	X						X	X
Edukas		X	X			X	X	X		X		
Ainult tänu investeeringutele							X					
Osapooled ei pidanud varasemalt loodud kokkulepetest kinni				X								
Mida teeksite lansseerimisel täna teisiti												
Ei teeks midagi teisiti	X							X				
Teeks kõik teisiti			X									
Tagasiside klientidelt		X	X	X			X					
Ei looks vahendusplatvormi	X			X		X		X				X
Koguks kasutajaid Beta versioonile				X								
Ei lansseeriks enne kui on saavutatud kriitiline mass				X								
Alustaks teisest osapoolest					X							
Valiksin teised founderid						X						
Küsisin kasutajatelt tagasisidet										X		
Kaasaks kohe rahastust				X			X		X			
Ettenägematud takistused												
Nõuab rohkem rahalist resurssi	X	X		X		X						
Arenduse testimine	X	X		X								
Nõuab rohkem ajalist resurssi	X	X		X								
Kasutajatel ei ole nii suurt huvi				X	X							X
Osapooled ei oska hinnata toote väärtust								X				
Raske leida vajalike partnereid										X	X	
Kogu käime saamise protsess on palju ajamahukam	X	X		X	X		X					X

Suurimaks toeks lansseerimisprotsessis	**TL**	**TC**	**MN**	**GW**	**SB**	**SP**	**FR**	**PM**	**JR**	**MB**	**FD**	**HD**
Meeskond		X	X									
Tutvused ja kontaktid		X									X	
Ajastus			X									
Koolis omandatu				X								
Investeeringud							X			X		X
Valdkonnapõhised teadmised		X						X	X			
Lisakommentaarid												
Ettevõtte juriidilised osalused aluses paika						X						X

LISA 2.

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused ja nende eesmärgid.

Ekspertintervjuu teemad ja autorid, kelle teooriale need tuginesid	**Intervjuu küsimused**	**Küsimuse eesmärk**
I teema: Lansseerimisele eelnev *Eeltöö enne turule tulemist.*		
Furr & Dyer, (2014)	Kui palju olite te enne alustamist kursis (tegite eeltööd) vahendusplatvormi turumudeli eripärade ja selle lansseerimisega?	Mõista kui palju oli ettevõtja ennast vahendusplatvormina turule tulemiseks ette valmistanud. Kas lansseerimisel toetuti parimatele praktikatele ja teaduskirjandusele või mitte.
Jullien & Caillaud ,(2003), Katsamakas & Bakos, (2004)	Milliseid tegevusi tegite, et saada platvormile esimesed kasutajad? (Nt soodustused, subsiidiumid, kingitused, pealemaksmine jms)	Eesmärk on kaardistada millseid abinõusid on vahendusplatvormid kasutajate kaasamiseks rakendanud.
II teema: Lansseerimine ja edutegurid *Antud teemaplokis käsitletakse teoreetilisele käsitlusele põhinevaid lansseerimise edutegureid.*		
Turule sisenemise ajastus		
Hidding, (2011,), Golder & Tellis, (2002), Blohm & Melchert, (2020), Yoffie et al., (2019)	Mille järgi lansseerimise aeg paika pandi või oli see juhuslik? Kas ja kui palju sellest ajast üle mindi ja mis põhjusel?	Küsimuse eesmärk on mõista kas vahendusplatvormi turule sisenemiseks valiti õiget aega, või oli lansseerimise aeg juhuslik.
Prioriteetsem osapool		

Ott, et al., (2018), Evans (2009), Schirrmacher et al., (2017)	Millised on teie platvormi osapooled - kes on nõudluse pool ja kes on pakkumise pool? Kas teie jaoks oli platvormi osapoolte seas lansseerimise hetkel üks olulisem kui teine/teised?	Eesmärk on mõista kas ettevõtte jaoks on üks vahendusplatvormi osapool suurema väärtusega kui teine.
Hidding, (2011)Jullien & Caillaud , (2003), Katsamakas & Bakos, (2004), Salminen, (2014)	Kas platvormi lansseerides oli teie eesmärk enne kaasata üks osapool või mõlemad korraga? Milliseid tegevusi tegite, et kaasata ühte kindlat osapoolt? (Nt soodustused, subsiidiumid, kingitused, pealemaksmine jms)	Eesmärk on aru saada kas ettevõtte jaoks on üks kliendigrupp kasulikum kui teine. Eesmärk on mõista mille põhjal langetatakse otsus kliendigruppide kaasamisel.
Salminen, (2014), Reuver et al., 2018 Evans & Schmalensee, (2010), David et al., (2020), Evans, (2013)	Kas kriitilise massi saavutamine oli/on teadlik eesmärk? Kas olete tänaseks ületanud selle hetke, mil platvormi osapoolte kaasamine muutus orgaaniliseks ehk nii palju enam ei pidanud ühe kliendi saamiseks vaeva nägema?	Eesmärk on aru saad akuidas mõistavad kriitilise massi mõistet ettevõtte juhid ja kas see on midagi mille poole teadlikult liigutakse. Samuti on eesmärk mõista, kas ettevõte on jõudnud enda hinnangul kriitilise massini.
Väärtuspakkumine		
Van Alystyne et al., (2016), Eisenmann et al., (2006), Reuver et al., (2018), Gawer & Cusumano (2008), Saarikko, (2016), Ghezzi & Cavallo (2020)	Mis oli see väärtuspakkumine, millega kasutajaid lansseerimise protsessis enda platvormile saite? Kuidas see erines konkurentidest?	Eesmärk on välja selgitada, kas ettevõte paneb väärtuspakkumisele rõhku ning kuidas seda kommunikeeritakse erinevatele osapooltele.
Visoon		
Reuver et al., (2018), Gawer, (2008), Saarikko, (2016), Iansiti & Levien, (2004)	Mis on teie visioon tuleviku osas? Kas ja kuidas kommunikeerisite seda enda platvormil erinevatele osapooltele lansseerimise hetkel? Kas nüüd on see muutunud?	Eesmärk on hinnata kui suurt rolli mängib vahendusplatvormi väärtuspakkumises visiooni ja tuleviku lubaduste osakaal ja kui palju on see ajas muutuv.

Hinnastamine		
Eisenmann et al., (2006), Rochet & Tirole, (2004), Jullien & Caillaud, (2003), Armstrong (2006), Jullien & Sand-Zantman, (2021), Sánchez-Cartas, Leon (2019), Dragone & Lambertini, (2020)	Milline on teie ärimudel? Kas platvormiga liitujad peavad selle eest maksma? Kas see on ajas muutunud (nt alguses oli kõik tasuta, aga X ajahetkel tegite tasuliseks)?	Uurida, millist ärimudelit kasutatakse kasumi teenimiseks.
Reuver et al., (2018), Jullien & Caillaud, (2003), Armstrong, (2006)	Kuidas ja kas teenite vahendusplatvormina tulu? Kas see süsteem oli lansseerides erinev võrreldes tänasega?	Selgitada välja mille põhjal pannakse paika hinnastamine vahendusplatvormidel ja kui palju hinanstamismudelit muudetakse.
Filistrucchi, (2008)	Milliseid tegevusi tegite, et saada platvormile esimesed kasutajad? (Nt soodustused, subsiidiumid, kingitused, pealemaksmine jms)	Eesmärk on välja selgitada kas ettevõte on kasu saanud kliendigruppidele subsiidiumite pakkumisest.
Usaldusväärne ökosüsteem		
Mancha et al., (2019), Reuver et al., (2018), Jullien, (2003), Alystyne et al., (2016)	Kas ja kuidas kontrollisite tegutsemise alguses platvormiga liitujaid ja nende tegevust platvormil? Kas see on praeguseks muutunud? Miks see muutus?	Eesmärk on mõista kui palju pannakse vahendusplatvormi haldamisel rõhku usaldusväärse ökosüsteemi hoidmisele ja liitujate kontrollimisele.
Reuver et al., (2018), Eisenmann et al., (2006)	Kui avatud oli platvorm kasutajate jaoks lansseerides ehk kui palju andsite tasuta kätte ja kui palju oli kättesaadav ainult liitunud kasutajatele? Kas ja kuidas on see tänaseks muutunud?	Eesmärk on hinnata vahendusplatvormi avatust.
Skaalal hindamine	Magistritöös oleme fookusesse võtnud 6 edutegurit vahendusplatvormide lansseerimisel. Nendeks on: - Visioon ja selle kommunikeerimine platvormi osapooltele - Turule sisenemise aeg	Eesmärk on välja selgitada milliseid tegurid on olnud ettevõtte juhi jaoks vahendusplatvormi lansseerimisel tagasivaates kõige määravama tähtsusega.

	- Prioriteetsema osapoole välja selgitamine enne lansseerimist - Väärtuspakkumine ja selle kommunikeerimine platvormi osapooltele - Hinnastamine - Usaldusväärse ökosüsteemi loomine Analüüsige neid enda kogemuse põhjal, kuivõrd olulised olid need tegurid teie jaoks lansseerimisprotsessis ja kui määravaks need lansseerimisel said?	
III teema: Lansseerimisprotsessi analüüs *Antud teemaplokis analüüsitakse lansseerimisperioodil tehtud vigu ja õppetunde tagasivaatavalt.*		
	Milliseid ettenägematuid takistusi teie lansseerimise etapis ette tuli? Mida teeksite täna teisiti?	Eesmärk on kaardistada vahendusplatvormide lansseerimisel ette tulevaid ettenägematuid takistusi.
	Mis oli teie ettevõttele lansseerimise protsessis kõige suuremaks toeks? (Nt meeskond, varasemad kogemused, investeeringud, toote/teenuse uudsus, esimesed kasutajad, ajastus vms) toote/teenuse uudsus, esimesed kasutajad vms)	Mõista mida peavad ettevõtte juhid kõige olulisemaks lansseerimise protsessis.
	Kas soovite midagi lisada?	Avatud küsimus mille eesmärk on anda ettevõtjale võimalus välja tuua teemad mida intervjuu käigus ei käsitletud.

LISA 3.

Tegurite järjestamine olulisuse põhjal (intervjuude jooksul kogutud vastused)

Intervjuu	**Visioon**	**Hinnastamine**	**Õige aeg**	**Õige väärtuspakkumine**	**Prioriteetsed osapooled**	**Usaldusväärse ökosüsteemi loomine**
TL	5	3	6	4	1	2
TC	4	6	2	1	5	3
MN	5	6	3	1	4	2
GW	4	6	5	3	2	1
SB	4	6	5	3	2	1
SP	2	5	1	3	4	6
FR	1	5	6	2	3	4
PM	1	5	6	2	4	3
FR	3	6	4	2	5	1
MB	2	5	6	1	3	4
FL	5	6	3	4	2	1
HD	2	6	1	3	4	5
Punktide arv kokku	**38**	**65**	**48**	**29**	**39**	**33**
Järjestus	**3**	**6**	**5**	**1**	**4**	**2**

Summary

SUCCESS FACTORS IN LAUNCHING A MULTI-SIDED MARKETPLACE BASED ON ESTONIAN COMPANIES

Monika Muru and Keirin Rebane

Multi-sided marketplaces are becoming one of the most desired business models, which is illustrated by the fact that some of the most successful businesses in the world are indeed multi-sided marketplaces. A multi-sided marketplace in the concept of this research paper is defined as a technologie, product or service which provides value by connecting two or more user groups (demand and supply) and creating an ecosystem around them which generates network effects. A multi-sided marketplace differs from a usual product platform or a reseller by not manufacturing or selling anything itself. A multi-sided marketplace just provides the tools and resources for better communication and transaction process for different user groups. Although marketplaces seem very easy to create, there are some things one should consider. Firstly, launching a multi-sided platform takes a lot of time and financial resources. Secondly, with the wrong value proposition or a small mistake, it is very easy to disturb the ecosystem and make users leave.

Launching a multi-sided marketplace differs from a usual product launch, because of the occuring chicken and egg problem - which users to attract first and how to do it without the other users and therefore without creating value. In addition to that, it is important to keep in mind the critical mass concept - how much users do platforms need before they start generating value and attract new users organically.

The first part of this research paper focuses on six success factors which play a role in the launch of a marketplace. These factors are pricing, onboarding, creating an ecosystem, market entry time, vision and the right value proposition. The authors described and analyzed every factor separately and pointed out their positive effects and dangers that would occur if the factors were applied incorrectly.

To understand if the mentioned success factors actually play a role in launching a multi-sided marketplace, authors conducted 12 interviews with Estonian companies who have launched a multi-sided marketplace. The sample (Stebby, Promoty, Fractory, Speys (prev. Shipitwise), Mentornaut, Tööleidja, TransConnector, Gewodo, Fudler, Membo, Just Ride Technologies and Handies) included companies from different fields and in different ages.

As a result of the interviews, authors realized that all the mentioned six success factors played an important part in the interviewees launching process and regardless of the age or field of the company, there were very many similarities. Most of the interviewees considered the value proposition as the most important factor, because without one or with a wrong value proposition, it's very hard to build an ecosystem and onboard new users organically. The least important factor was considered to be pricing, because it's something that can be changed easily and will be logically derived after the first customers have left their feedback and the product has been tested. In addition to the six mentioned factors, there were another four that kept coming up during the interviews - putting together a great team, setting goals, thinking through the development process and luck factor.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Monika Muru ja Keirin Rebane,

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

VAHENDUSPLATVORMIDE LANSSEERIMISE EDUTEGURID EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL

mille juhendaja on Tanel Mehine,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Monika Muru
Keirin Rebane
23.05.2021