



# Plattformkjernen

*En modell for å utvikle digitale plattformselskaper*

**Fabian Alexander Johannessen**

**Veileder: Karen Sæbbø Osmundsen**

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

I denne studien utforsker jeg hvordan modeller for forretningsutvikling, som Business Model Canvas, bør utformes for å utvikle digitale plattformsselskaper. Gjennom en litteraturstudie analyseres og sammenlignes eksisterende modeller for utvikling av digitale plattformer. Dette gjøres med mål om å identifisere suksessfaktorer og kritiske elementer, som verdiløfter, transaksjoner, verdienheter og deltakere. Samtidig benyttes teori om digitale plattformer for å underbygge funnene. Studien min tar sikte på å avdekke hvilke elementer som påvirker og bidrar til verdiskaping på digitale plattformer.

For å få en dypere forståelse av hvordan modeller for utvikling av digitale plattformer kan utformes benytter denne studien en induktiv eksplorerende tilnærming. Det legges vekt på hvordan eksisterende modeller struktureres og kritiske elementer som er inkludert for å støtte en digital plattforms suksess. Funnene indikerer at eksisterende modeller ofte mangler nødvendig dynamikk og praktisk anvendelighet, noe som krever en ny modell med stegvis tilnærming og tydelige definisjoner.

Den foreslåtte modellen i denne studien, kalt Plattformkjernen, fremmer brukervennlighet og en systematisk forståelse av digitale plattformers unike dynamikk. Den inneholder klare instruksjoner for utfylling og refleksjon over kritiske aspekter ved digitale plattformselskaper, som nettverkseffekter og verdifordeling. Ved å vektlegge universelle suksessfaktorer og muligheten for individuell tilpasning gir modellen et rammeverk som kan tilpasses et bredt spekter av digitale plattformer.

Mine funn bidrar med verdifull innsikt for praktikere og akademikere som ønsker å utvikle digitale plattformselskaper. Denne studien illustrerer ikke bare utfordringer, men også suksessfaktorer som kan bidra til effektiv implementering og skalering av digitale plattformer. Resultatene underbygger viktigheten av å skape en modell som både er teoretisk begrunnet og praktisk anvendelig for å støtte utviklingen av digitale plattformer.

## Forord

Denne masteroppgaven er en del av studiet i Økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole (NHH) og er et produkt av både akademisk nysgjerrighet og personlig interesse for feltet digitale plattformer. Gjennom arbeidet med mitt eget digitale plattformselskap, REVJU, har jeg fått førstehåndserfaring med de utfordringene og mulighetene som følger med å utvikle og lede et digitalt plattformselskap. Denne innsikten har vært en uvurderlig kilde til inspirasjon og har gitt et solid grunnlag for målet og analysen i denne studien.

Proessen med å skrive denne masteroppgaven har vært både utfordrende og givende. Arbeidet har utvidet min forståelse av hvordan digitale plattformer fungerer, og har vært en balansegang mellom teori og praksis. Jeg håper at resultatene kan bidra til både akademisk forståelse og praktisk anvendelse i den raskt voksende sfæren av digitale plattformselskaper.

Jeg vil uttrykke min dypeste takknemlighet til min veileder, Karen Sæbbø Osmundsen, for hennes uvurderlige veiledning, støtte og innsikt gjennom hele masterutredningen. Hennes ekspertise og engasjement for temaet har vært fundamentalt for kvaliteten på dette arbeidet.

Selv om ingen casebedrift har vært involvert i denne masteroppgaven ønsker jeg å anerkjenne alle kolleger i mitt eget selskap som har delt sine tanker og erfaringer, noe som har beriket mitt perspektiv og forståelse av temaet.

Til slutt vil jeg takke mine medstudenter, venner og familie som har vært stødige støttespillere, og som har bidratt med verdifulle diskusjoner, samt oppmuntring.

Jeg håper du finner denne masteroppgaven innsiktsfull og at den vekker interesse for videre utforskning av digitale plattformer.

God lesning!

---

Fabian Alexander Johannessen

19.12.23

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Teori</b> .....	<b>11</b>
2.1 <i>Business Model Canvas</i> .....	11
2.2 <i>Digitale plattformsselskaper</i> .....	13
2.2.1 Transaksjoner .....	15
2.2.2 Nettverkseffekter .....	17
2.2.3 Styringsmekanismer .....	19
2.2.4 Digitalt økosystem.....	22
2.3 <i>BMC og plattformer</i> .....	22
<b>3. Metode</b> .....	<b>24</b>
3.1 <i>Forskningsdesign</i> .....	24
3.1.1 Formålet med forskningsdesignet.....	24
3.1.2 Forskningsmetode.....	24
3.1.3 Forskningstilnærming.....	25
3.1.4 Forskningsstrategi.....	25
3.2 <i>Datainnsamling</i> .....	25
3.2.1 Søkestrategi og databaser .....	27
3.2.2 Inkluderingskriterier .....	28
3.2.3 Ekskluderingskriterier .....	28
3.3 <i>Dataanalyse</i> .....	29
3.4 <i>Validitet og reliabilitet knyttet til studien</i> .....	32
3.4.1 Reliabilitet .....	32
3.4.2 Validitet .....	33
3.5 <i>Etikk</i> .....	34
<b>4. Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>35</b>
4.1 <i>Funn</i> .....	35
4.1.1 Esiape (2019) - The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach.....	35
4.1.2 Taipale-Eräväla et al. (2020) - Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets.....	38
4.1.3 Allweins et al. (2021) - The Platform Canvas – Conceptualization of a Design Framework for Multi-Sided Platform Businesses.....	40
4.1.4 Sorri et al. (2019) - Business Model Innovation with Platform Canvas .....	43

---

4.2	<i>Tema fra artiklene</i> .....	44
4.2.1	Verdiløfte.....	45
4.2.2	Transaksjon .....	46
4.2.3	Verdienhet .....	46
4.2.4	Friksjon.....	47
4.2.5	Deltakere .....	48
4.2.6	Insentiver .....	49
4.2.7	Nettverkseffekter .....	49
4.2.8	Styringsmekanismer .....	50
4.2.9	Filtre .....	51
4.2.10	Verdifordeling .....	51
4.2.11	Nøkkeltall .....	52
4.2.12	Kostnader og inntekter .....	52
<b>5.</b>	<b>Diskusjon</b> .....	<b>54</b>
5.1	<i>Kritikk av oppsettet til eksisterende modeller</i> .....	54
5.1.1	Esiape (2019) - The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach.....	54
5.1.2	Taipale-Eräväla et al. (2020) - Towards a New Business Model Canvass for Platform Businesses in Two-Sided Markets .....	55
5.1.3	Allweins et al. (2021) - The Platform Canvas – Conseptualization of a Design Framework for Multi-Sided Platform Businesses .....	56
5.1.4	Sorri et al. (2019) - Business Model Innovation with Platform Canvas .....	57
5.2	<i>Kritikk av innholdet i eksisterende modeller</i> .....	57
5.2.1	Kjernen i digitale plattformer .....	58
5.2.2	Nettverkseffekter .....	59
5.2.3	Verdifordeling, insentiver og prismodeller .....	60
5.2.4	Filtre og friksjon .....	61
5.2.5	Nøkkeltall .....	62
5.2.6	Styringsmekanismer .....	62
5.2.7	Kostnader.....	63
5.3	<i>Plattformkjernen: forslag til modell for utvikling av digitale plattformsselskaper</i> .....	64
5.3.1	Kjernen (1) .....	67
5.3.2	Nettverkseffekter (2A, 2B og 2C) .....	68
5.3.3	Verdifordeling, insentiver og prismodeller (3A og 3B).....	69
5.3.4	Filtre og friksjon (4A og 4B).....	69
5.3.5	Nøkkeltall (5) .....	70
5.3.6	Styringsmekanismer (6) .....	70
5.3.7	Kostnader (7).....	71

---

5.4	<i>Praktisk eksempel: AirBnB</i> .....	71
5.5	<i>Begrensinger ved denne studien og videre forskning</i> .....	73
5.6	<i>Studiens implikasjoner</i> .....	75
<b>6.</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>76</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografi</b> .....	<b>77</b>
<b>8.</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>80</b>
8.1	<i>Link til foreslått modell med forklaringer</i> .....	80
8.2	<i>Link til foreslått modell uten forklaringer</i> .....	80
8.3	<i>Link til foreslått modell med AirBnB som eksempel</i> .....	80

---

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1: The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).....	12
Figur 2: Hvordan digitale plattformselskaper kobler to sider sammen og muliggjør interaksjoner mellom partene .....	14
Figur 3: Utdrag fra Excel-ark som ble brukt til å kode .....	32
Figur 4: “The Platform Business Model Canvas” av Esiape (2019) .....	36
Figur 5: “The Platform Business Model Canvas” av Esiape (2019) utfylt med plattformselskapet AirBnB.....	37
Figur 6: Modellen for tosidige plattformselskaper utviklet av Taipale-Eräväla et al. (2020)	39
Figur 7: "The Platform Canvas" av Allweins et al. (2021) .....	41
Figur 8: En modell som illustrerer sammenhengen mellom de ulike elementene i "The Platform Canvas" av Allweins et al. (2021) .....	42
Figur 9: «Platform Canvas» av Sorri et al. (2019) .....	43
Figur 10: Spørsmål som følger med modellen til Sorri et al. (2019) .....	44
Figur 11: Forenklet oversikt over hvilke artikler som inneholdt de ulike temaene.....	45
Figur 12: Plattformkjernen, en modell for utvikling av digitale plattformselskaper (uten forklaringer).....	67
Figur 13: Plattformkjernen med AirBnB som eksempel (uten forklaringer) .....	73
Tabell 1: Oversikt over søkeprosessen til denne studien.....	26
Tabell 2: Oversikt over kodene som ble brukt med begrunnelse .....	31
Tabell 3: Liste over relevante artikler til denne studien .....	35

# 1. Innledning

Dersom et oppstartsselskap skal lykkes er det viktig å kartlegge hvilke ressurser og aktiviteter som bidrar til suksessen (Ladd, 2018). Dette innebærer å tydeliggjøre hvilke spesifikke drivere som skaper verdi. Videre må selskapet utvikle en tydelig forretningsmodell hvor det fremkommer hvem kundene er, hvem som er konkurrentene og hvordan selskapet skal tjene penger gitt de kostnadene som eksisterer. Optimalt skal en slik prosess være basert på sikker informasjon, ofte innhentet med eksperimentering og testing (Riani, 2023). Derimot er dette noe som kan være vanskelig for oppstartsselskaper da usikkerhet og raske endringer ligger i deres natur (Sommer et al., 2009). Usikkerhet og raske endringer kjennetegner hverdagen til oppstartsselskaper da de skal forsøke å gjennomføre noe som ikke er gjort tidligere (Ries, 2019). Avgjørelser kan derfor bli tatt basert på hypoteser og enkle antakelser. For å minimere denne usikkerheten har forskere og akademikere over tid utviklet modeller som tydeliggjør kritiske faktorer i suksessen til oppstartsselskaper. I tillegg har eksperter på oppstartsselskaper og rådgivere fra konsulenthus utviklet egne modeller som skal gjøre det enklere for oppstartsselskaper å lykkes. Som et resultat av dette finnes det i dag utallige modeller (Cuofano, 2023). De ulike modellene er utformet forskjellig, men de har et felles formål da de skal sørge for at alle kritiske aspekter ved et oppstartsselskap er gjennomtenkt. På den måten skal de øke sannsynligheten for at den opprinnelige ideen utvikler seg til et vellykket oppstartsselskap. Flere modeller kan også brukes av etablerte selskaper da de gir et tydelig bilde av selskapets positive aspekter og et bilde av de aspektene som kan forbedres. I et forsøk på å tilby nyttige modeller til et bredt utvalg av oppstartsselskaper har forskere, akademikere, eksperter og rådgivere utviklet generelle modeller som er anvendelige for flere ulike forretningsmodeller. Fordelen med generelle modeller er at de kan brukes av de fleste oppstartsselskaper. Utfordringen er da at de kan bidra til å øke usikkerheten for enkelte oppstartsselskaper med unike forretningsmodeller. Det er stor sannsynlighet for at generelle modeller ikke vil fange opp særegenheten til en svært unik forretningsmodell, noe som kan gjøre modellen vanskelig å bruke i praksis. Dersom modellen er anerkjent kan det øke usikkerheten ytterligere ettersom forretningsmodellen til oppstartsselskapet «burde» ha passet inn i modellen. Et eksempel på en slik modell er Business Model Canvas.

Plattformselskaper, som Uber og AirBnB, har utviklet digitale plattformer med en unik forretningsmodell hvor fokuset er å legge til rette for transaksjoner mellom to gjensidige avhengige parter, ofte omtalt som produsenter og konsumenter (Parker et al., 2016). De siste



---

tjue årene har antall oppstartsselskaper som ønsker å etablere digitale plattformer økt kraftig. Selve konseptet er verken nytt eller unikt da fysiske markeder hvor selgere og kjøpere møtes har eksistert i flere tusen år (Parker et al., 2016). Det er tilgangen på digital teknologi som har gjort at dette har blitt en helt unik forretningsmodell. Dersom et tradisjonelt marked ønsker å utvide plattformen må de investere i fysiske ressurser. I dag kan en digital plattform vokse ubegrenset uten særlig økte kostnader ettersom veksten håndteres av billig og kompleks teknologi (Iden et al., 2021). Plattformselskaper som Uber og AirBnB opplever ingen økte kostnader når en ekstra deltaker registrer seg på den digitale plattformen. Det er også lave kostnader forbundet med verdienheten som utveksles på plattformen ettersom plattformen selv ikke skal produsere noe (Evans & Schmalensee, 2016). Plattformen er avhengig av at produsenten bidrar med verdienheten som kan være varer, tjenester og innhold. På Uber stiller sjåførene med egne transportmidler og på AirBnB leier utleierne ut egne leiligheter. Plattformselskapets hovedfokus er å lage store nettverk rundt den digitale plattformen slik at konsumenter og produsenter kan finne hverandre og gjennomføre en transaksjon. Jo flere som deltar på plattformen desto større blir plattformens verdi, og dette vil i sin tur tiltrekke enda flere deltakere (Cusumano et al., 2019). På grunn av denne unike dynamikken er noen av de største selskapene i dagens økonomi globale plattformselskaper (Moazed, 2022). På Forbes sin liste over mest verdifulle merkevarer i 2016 var det fire plattformselskaper blant topp fem, og hele elleve plattformselskaper blant de tjue mest verdifulle (Badenhausen, 2016). Plattformselskaper har sterkere vekst, bedre avkastning på investert kapital og større profittmarginer sammenlignet med tradisjonelle selskaper, noe som gjør at investorer verdsetter plattformselskaper høyere (Moazed, 2022). Det er altså en svært attraktiv og unik forretningsmodell muliggjort av digital teknologi, som har en helt særegen dynamikk.

Business Model Canvas (BMC) er en globalt anerkjent modell som kan gi et oversiktlig og klart bilde av hvilke elementer som er viktig i et selskap (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ved å bruke modellen muliggjør man konstante forbedringer av forretningsmodellen ved å hele tiden fokusere på de elementene som er mest kritisk. BMC har et standardisert format som passer til ulike forretningsmodeller og er hyppig brukt av oppstartsselskaper som ønsker å utvikle sine ideer. Det er derimot tvilsomt at rammeverket vil ha samme nytte for de oppstartsselskapene som ønsker å utvikle digitale plattformer da dette er en unik og særegen forretningsmodell. Plattformselskaper har ikke samme fokusområder og en annerledes dynamikk sammenlignet med andre selskapstyper. En av de mest merkelige forskjellene, som ble illustrert med Uber og AirBnB, er at plattformselskaper ikke produserer sine egne

verdienheter, noe de fleste andre selskapstyper gjør. Som en følge av annerledes dynamikk og den raske fremveksten av plattformselskaper har flere forsøkt å tilpasse Business Model Canvas til denne selskapstypen. Likevel er mitt inntrykk at de tilpassede modellene er svært ulike og lite brukervennlig, som igjen kan bidra til å øke usikkerheten ytterligere. Fra min egen erfaring som gründer av et digitalt plattformselskap vet jeg at suksessen til en digital plattform avhenger av et komplisert samspill mellom ulike elementer. Under oppstarten tok jeg ofte valg som ikke økte verdien til den digitale plattformen, og i mange tilfeller tok jeg valg som reduserte den verdien. Jeg skulle helst sett at det fantes en oversiktlig modell som tydelig illustrerte sammenhengen mellom de ulike elementene på en digital plattform. En slik modell burde understreke hvilke elementer som er sentrale hos alle digitale plattformer, samt være brukervennlig. Det er derfor denne studien har et tydelig mål:

*Målet med denne studien er å skape en modell for utvikling av digitale plattformselskaper.*

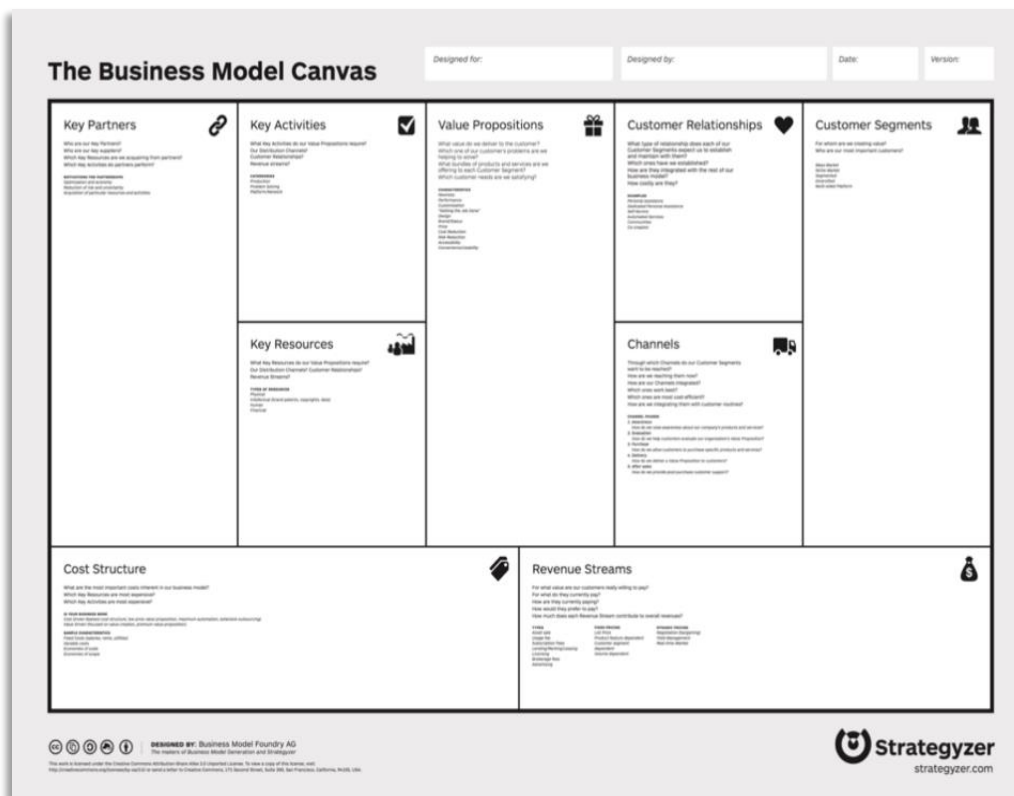
For å oppnå dette målet skal det gjennomføres en litteraturstudie. Først presenteres relevant teori om den tradisjonelle Business Model Canvas og hvorfor det er en god modell for de fleste selskapstyper. Videre vil teori om digitale plattformselskaper presenteres, samt hvorfor Business Model Canvas ikke passer til denne typen selskap. Deretter vil forskningsdesignet, datainnsamlingen og dataanalysen presenteres, før forskningens reliabilitet og validitet vil bli diskutert, samt denne studiens etikk. Så gjennomføres en litteraturgjennomgang av relevante studier på tema, som alle har utviklet egne modeller for digitale plattformer med utgangspunkt i Business Model Canvas. Målet er å forstå hva studiene mener er kritiske elementer når man skal utvikle en digital plattform og hvordan modellene fungerer i praksis. I diskusjonsdelen skal jeg diskutere oppsettet til de ulike modellene, samt diskutere innholdet i modellene opp mot teori om digitale plattformselskaper. Formålet er å tydeliggjøre hvilke elementer fra de gjennomgåtte studiene og teorien som bør inkluderes i en ny modell utvikling av digitale plattformselskaper. Videre i diskusjonsdelen vil jeg presentere et forslag til hvordan en ny modell bør utformes basert på de gjennomgåtte studiene og teori om digitale plattformselskaper. Deretter presenteres et eksempel hvor den nye modellen benyttes på et etablert plattformselskap. Avslutningsvis vil studien komme med en konklusjon basert på diskusjonen. Begrensinger ved denne studien og forslag til videre forskning vil også bli nevnt, samt studiens implikasjoner.

## 2. Teori

For å oppnå målet om å skape en modell for utvikling av digitale plattformselskaper vil jeg presentere relevant litteratur om temaet. Først vil jeg forklare hva Business Model Canvas er, samt hvorfor det er en god modell de fleste selskaper. Deretter vil jeg presentere litteratur knyttet til digitale plattformselskaper og hva som kjennetegner en velfungerende digital plattform. Til slutt vil jeg forklare hvor Business Model Canvas svikter for digitale plattformselskaper.

### 2.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) er en visuell modell som kan hjelpe selskaper med å utforme nye forretningsmodeller, samt utfordre og endre eksisterende forretningsmodeller (Osterwalder & Pigneur, 2010). I sin enkleste form er en forretningsmodell en plan for hvordan et selskap tenker å tjene penger (Lewis, 2014). Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver en forretningsmodell hvordan et selskap skaper, leverer og kaprer verdi. De hevder at en forretningsmodell er en sammensetning av antagelser og hypoteser. Deres modell er derfor laget for å konstruere hypoteser og presentere antakelser, uten at noen kritiske faktorer blir oversett. Den består av ni elementer: nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere, nøkkelressurser, verditilbud, kundesegmenter, kunderelasjoner, kanaler, kostnadsstruktur og inntektsstrømmer. De verdiskapende elementene er plassert på høyre side av rammeverket, mens de elementene som sørger for effektivitet er plassert på venstre side. Til sammen gir elementene et helhetlig bilde av de forretningskritiske aspektene ved et selskap, og gir et felles format dersom man ønsker å sammenligne ulike forretningsmodeller.



Figur 1: The Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

BMC kan brukes i et bredt spekter av bransjer og organisasjoner, fra små oppstartsselskaper til store etablerte bedrifter (Osterwalder & Pigneur, 2010). For oppstartsselskaper kan det være et viktig verktøy for å utforme og visualisere nye forretningsmodeller (Lesonsky, 2019). BMC kan identifisere styrker og svakheter ved en ny forretningsmodell, og gjøre det enklere for gründere å kommunisere den til potensielle investorer. For etablerte bedrifter kan BMC bidra med forståelse rundt eksisterende forretningsmodeller, og er et hjelpemiddel for å utfordre og forbedre de forretningsmodellene (Osterwalder, 2013). Dersom en etablert bedrift tenker å lansere nye produkter eller tjenester kan BMC brukes til å utvikle forretningsmodellene. Oppsummert kan BMC brukes til å visualisere, utforske og utvikle ulike forretningsmodeller.

Basert på antall nedlastinger på den offisielle nettsiden til BMC brukes modellen av millioner av individer og organisasjoner over hele verden (Amarsy, 2015). På nettsiden har BMC blitt lastet ned over fem millioner ganger. I realiteten er nok tallet mye høyere ettersom BMC er en fritt tilgjengelig modell som kan lastes ned utenfor den offisielle nettsiden. I tillegg er bruken av BMC utbredt i publiserte forskningsartikler, og i undervisningsammenheng for å analysere og utvikle forretningsmodeller. Ved å søke på nettet ser man at det finnes flere alternative modeller som skiller seg fra BMC både på oppsett og innhold, samt fremgangsmåte (Cuofano,

---

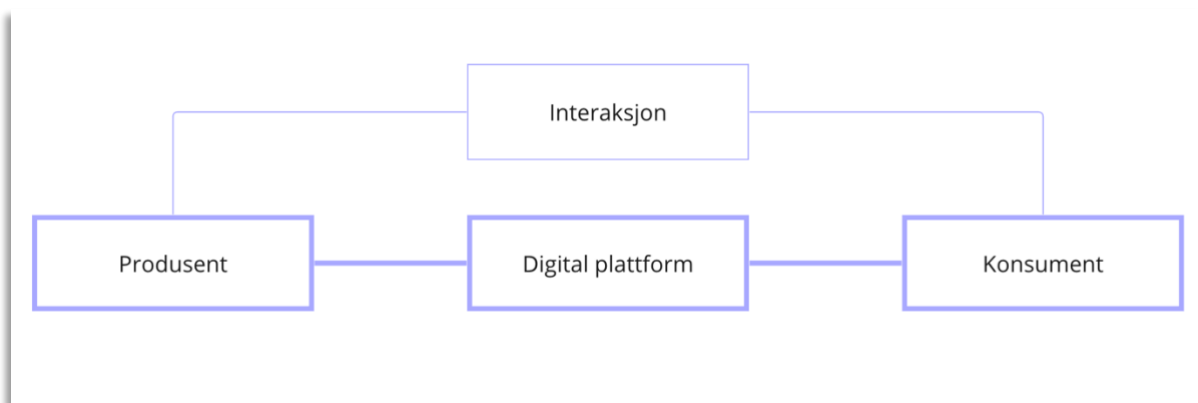
2023). For eksempel er Lean Canvas en alternativ modell spesielt rettet mot oppstartsselskaper hvor det legges stor vekt på å forstå problemet kunden opplever før man lager løsningen (Maurya, 2012). Det som er felles for modellene er at de er en forenkling av den opprinnelige BMC, og at de er laget etter den første publiseringen av BMC. Osterwalder og Pigneur (2010) sin BMC er utgangspunktet til mesteparten av de alternative modellene man finner, samt den modellen som er mest utbredt. Det er derfor naturlig å ta for seg den opprinnelige BMC i denne studien.

De fleste selskapstyper benytter en verdikjede for å levere en tjeneste eller et produkt til en kunde (Kopp, 2023). Det innebærer at selskapet tar råmaterialer inn på den ene siden, skaper et produkt og selger det til noen nedover i verdikjeden (Johnson, 2023). For å få til dette er selskapene som regel avhengig av å anskaffe og eie store mengder inventar. Vekst krever at selskapene investerer internt og anskaffer flere ressurser slik at de kan levere et høyere antall produkter. Business Model Canvas viser hvilke ressurser et selskap trenger, og hva selskapet må gjøre med de ressursene for å kunne levere et produkt til en bestemt kundegruppe. Modellen viser også hvordan produktet skal leveres til kundene. Dette minner i stor grad om en verdikjede, noe som gjør BMC til en svært god modell for de fleste selskaper som bygger på det tradisjonelle verdikjede-perspektivet. Imidlertid står digitale plattformsselskaper ovenfor en annen realitet der verdiene ikke skapes gjennom tradisjonell transformasjon av råmaterialer til fysiske produkter, noe som gjør modellen lite egnet for denne sterkt voksende selskapstypen.

## 2.2 Digitale plattformsselskaper

I 2023 ble AirBnB større enn de fem største hotellkjedene til sammen med utgangspunkt i antall rom (Wood, 2023). AirBnB har nå over fire millioner rom til utleie verden over, mens de fem største hotellkjedene har 3,9 millioner rom til sammen. Til forskjell fra hotellkjedene, hvor flertallet ble stiftet for cirka 100 år siden, ble AirBnB stiftet i 2007. Selskapet har altså opplevd en enorm vekst på utrolig kort tid sammenlignet med hotellkjedene. En annen viktig forskjell er at AirBnB ikke eier noen av rommene de leier ut, men likevel er verdens største selskap for leie av overnattingssteder. Lignende trender hvor relativt unge selskaper tar over hele markeder på kort tid ser man også i andre industrier (Parker et al., 2016). Uber har blitt en av de største selskapet innenfor persontransport på samme tid som AirBnB uten å eie en eneste bil. De siste tjue årene har flere ulike selskaper opplevd samme utvikling som AirBnB og Uber,

men det alle har til felles er at de er digitale plattformsselskaper. Selskapstypen er som nevnt ikke et nytt konsept da fysiske markeder har eksistert i flere tusen år. Dagens plattformer er avhengig av teknologi for å muliggjøre utveksling av ressurser, og teknologi har gjort det mulig å lage markeder som ikke begrenses av fysiske ressurser (Moazed, 2022). Økt tilgang på billig og kompleks teknologi de siste tjue årene har gjort det enklere å lage digitale plattformer som kan vokse ubegrenset. Økningen i antall digitale plattformsselskaper henger derfor sammen med utviklingen innenfor teknologi, samtidig som det aldri har vært flere mennesker globalt som har tilgang til internett (Taylor, 2023). Dette er gode forutsetninger for at plattformsselskaper kan skape globale desentraliserte markeder hvor ingen av partene trenger å være på samme lokasjon for å utveksle ressurser.



*Figur 2: Hvordan digitale plattformsselskaper kobler to sider sammen og muliggjør interaksjoner mellom partene*

Plattformsselskaper sin hovedoppgave er å legge til rette for utveksling av ressurser mellom to eller flere separate brukergrupper (Parker et al., 2016). Brukergruppene omtales ofte som konsumenter og produsenter dersom det er snakk om en tosidig plattform. En digital plattform kan være flersidig og da vil det være flere brukergrupper som også deltar på plattformen. AirBnB legger til rette for at de som har ledig plass i hjemmet sitt kan finne overnattingsgjester som ønsker et sted å bo, og motsatt. Finn.no legger til rette for at personer kan selge egne eiendeler til andre, men de legger også til rette for at bedrifter kan markedsføre seg mot de to brukergruppene. Derfor er AirBnB en tosidig plattform og Finn.no en flersidig plattform. Som regel vil samme person ha muligheten til å delta i flere brukergrupper samtidig på en digital plattform, for eksempel ved å både være utleier og leietaker på AirBnB. Plattformsselskaper omtales som «matchmakers» da hovedfokuset er å sørge for at de to gruppene kan finne hverandre og utveksle verdi på enklest mulig måte (Evans & Schmalensee, 2016). De oppnår

---

dette ved å utvikle digitale plattformer som forenkler søkeprosessen og reduserer barrierene for gjennomføringen av en transaksjon, ofte omtalt som søke- og transaksjonskostnader (Parker et al., 2016; Evans & Schmalensee, 2016). Samtidig må plattformselskapene skape store nettverk med deltakere rundt den digitale plattformen. Deltakerne skaper verdi for hverandre og derfor må plattformselskaper tiltrekke nok deltakere slik at den digitale plattformen skaper verdi for alle involverte. Plattformselskaper produserer eller leverer ikke ressursene som utveksles på plattformen, og er avhengig av produsenten til å bidra med ressursen som skal utveksles. Hvilken ressurs som utveksles avhenger av type plattform. Iden et al. (2021) skiller mellom økonomiske markedsplasser hvor kjøpere og selgere møtes, og teknologiske markedsplasser hvor deltakerne kan laste opp og selge sine teknologiske løsninger. En tredje type plattform er sosiale møteplasser hvor personer kan møtes for å dele erfaringer og meninger. På et litt mer overordnet nivå skiller Hein et al. (2020) mellom transaksjonsbaserte og innovasjonsbaserte plattformer. Førstnevnte innebærer at plattformer muliggjør gjensidig verdiskapende transaksjoner mellom to parter, mens sistnevnte skaper en plattform med utallige verktøy slik at deltakerne kan lage verdiskapende løsninger på plattformen.

Til tross for mange ulike typer plattformer har de noen distinkte kjennetegn (Parker et al., 2016). For det første er de avhengige av nettverkseffekter, der verdiøkningen for en brukergruppe øker med antallet deltakere i den andre brukergruppen på plattformen. Dette fører til en selvforsterkende syklus som bidrar til vekst og utvidelse av plattformen. Videre har digitale plattformer ofte et stort antall deltakere på begge sider av markedet, og de tilbyr en brukervennlig og sømløs opplevelse gjennom sin digitale infrastruktur. Til slutt er de også preget av høy skalerbarhet og lave marginale kostnader. Oppsummert kan man si at det å legge til rette for effektive transaksjoner, tiltrekke deltakere til plattformen og «matche» deltakerne med hverandre er nøkkelfunksjoner hos digitale plattformselskaper.

### **2.2.1 Transaksjoner**

Digitale plattformer skaper verdi ved å fungere som en bro mellom to eller flere brukergrupper, og dermed muliggjøre transaksjoner som ellers ville vært kostbare eller vanskelige å gjennomføre (Evans & Schmalensee, 2016). Den digitale plattformen skal gjøre det enklest mulig for de ulike brukergruppene å finne hverandre slik at de kan inngå i gjensidig verdiskapende transaksjoner. Dette betyr blant annet å redusere søke- og

transaksjonskostnader, ofte omtalt som friksjon, slik at deltakerne unngår å bruke unødvendig mye tid og ressurser på å finne en «match». I tillegg må plattformselskapet ta stilling til om den ønsker at transaksjonen skal foregå gjennom den digitale plattformen eller ikke

Friksjon forteller hvor vanskelig det er for å deltakerne å finne hverandre og gjennomføre en transaksjon (Evans & Schmalensee, 2016). På en digital plattform kan dette inkludere problemer som brukervennlighet, høye gebyrer for transaksjoner eller mangel på tillitt mellom deltakerne, og knyttes til plattformens funksjonalitet (Parker et al., 2016). I kontrast refererer friksjon i et marked til økonomiske og strukturelle hindringer som påvirker hele markedet, og kan inkludere informasjonsasymmetri, infrastruktur eller reguleringer. I denne studien vektlegges ikke markedsfriksjon da den fokuserer på hvordan enkeltplattformer kan redusere friksjon og optimalisere sin funksjonalitet. På enkelte plattformer kan det eksistere mye friksjon i form av lav brukervennlighet, noe som gjør det vanskelig for deltakerne å samhandle med hverandre. Dersom en digital plattform klarer å «matche» deltakere raskt og presist er det stor sannsynlighet for at plattformselskapet vil lykkes (Evans & Schmalensee, 2016). Effektive transaksjoner er noe av det som skaper verdi for deltakerne på en plattform. Derfor må plattformselskaper gjøre det de kan for å redusere friksjon. Digitale plattformer har ofte programvarer som muliggjør filtre slik at deltakerne får informasjon tilpasset sine behov. Dette reduserer friksjon i form av at det blir lettere for konsumenter å finne produsenter, noe som bidrar til en mer effektiv og verdifull plattform. Denne friksjonen kan også reduseres ved hjelp av tilgang på data om deltakerne. Ved å konstant kunne se hvilke valg de ulike deltakerne på plattformen tar, samt hva de er opptatt av, vil det være lettere gi lettere å relevant informasjon til deltakerne.

Når deltakerne finner hverandre er det viktig at transaksjonen skaper verdi for alle involverte. For plattformselskaper handler det ikke om å komme først inn i markedet, men å være den første som skaper gjensidig fordelaktige transaksjoner for deltakerne sine (Evans & Schmalensee, 2016). Så fort plattformselskapet klarer å skape en digital plattform hvor alle deltakerne kaprer verdi vil den oppleve vekst. En verdifull transaksjon er altså kjernen til en suksessrik plattform da det tiltrekker flere deltakere. Det et plattformselskap derfor må følge med på er hvor ofte en transaksjon skjer, suksess-raten og hvor mye verdi som skapes for de ulike deltakerne (Parker et al., 2016). Målet til mange plattformselskaper er at hele transaksjonen skal foregå gjennom den digitale plattformen (Zhu & Iansiti, 2019). For å få til dette må deltakerne oppfatte plattformen som verdifull. Dersom plattformen ikke skaper nok verdi for deltakerne kan de ønske å gjennomføre transaksjonen utenfor den digitale



---

plattformen, også kjent som «disintermediation» (Zhu & Iansiti, 2019). Plattformsselskapet kan da gå glipp av sin andel av verdiskapningen. Er det for eksempel mye friksjon til stede på en digital plattform må deltakerne bruke mye krefter på å gjennomføre en transaksjon, noe som vil redusere den oppfattede verdien til plattformen. Deltakerne kan da benytte den digitale plattformen til å finne motparten, men så gjennomføre transaksjonen utenfor plattformen da det oppleves som mer verdifullt. Det er årsaken til at selskaper som AirBnB bruker filtre og data til å skape sømløse teknologiske løsninger. Mange plattformer jobber mot «disintermediation» ved å innføre strenge retningslinjer. Det kan for eksempel være at det ikke er lov å dele kontaktinformasjon via den digitale plattformen. Faren ved å innføre slike retningslinjer er at det kan gjøre transaksjonen mer tungvinte og redusere verdien til plattformen ytterligere. Plattformsselskaper burde heller forsøke å øke verdien av den digitale plattformen slik at deltakerne vil bruke plattformen gjennom hele transaksjonen av egen vilje. Det vil skape den mest effektive broen mellom de ulike brukergruppene.

### **2.2.2 Nettverkseffekter**

Nettverkseffekter er til stede når deltakelsen av en brukergruppe avhenger av deltakelsen til en annen brukergruppe (Shapiro & Katz, 1994). På digitale plattformer er det deltakerne som skaper verdi for hverandre, en produsent skaper verdi for en konsument, og motsatt (Cusumano et al., 2019). En konsument kan også skape verdi for andre konsumenter, det samme gjelder produsenter. Nettverkseffekter forklarer altså hvordan verdien til plattformen øker for hvert nytt medlem som deltar. Når nettverket rundt en digital plattform vokser øker verdien for alle deltakerne, og jo flere deltakere en digital plattform tiltrekker desto mer verdifull blir plattformen for nye deltakere (Van Alstyne et al., 2016). Nettverkseffekter kan på den måten skape selvforsterkende vekst for digitale plattformer. Det er en kostnad forbundet med å tiltrekke deltakere til plattformen, men den vil som regel være konstant og ofte være tilnærmet null (Parker et al., 2016). Det skyldes at plattformsselskaper bruker teknologi med ubegrenset kapasitet, og en ekstra deltaker koster ingenting etter at plattformen er satt opp. I mange tilfeller, på grunn av nettverkseffekter, kan kostnaden forbundet med å tiltrekke en ekstra deltaker på den ene siden dekkes av betalingsvilligheten til den andre siden (Parker et al., 2016). Er det konkurrerende plattformsselskaper i markedet vil potensielle deltakere velge den plattformen med størst nettverk, og det er årsaken til at plattformmarkeder omtales som «vinneren-tar-alt»-markeder. Dette skaper et enormt vekstpotensial for

plattformselskaper og er noen av årsakene til at AirBnB og Uber har oppnådd en dominerende posisjon i markedet på kort tid.

På en digital plattform kan det finnes både indirekte og direkte nettverkseffekter (Cusumano et al., 2019). Indirekte nettverkseffekter forklarer hvordan flere produsenter øker verdien til plattformen for konsumentene, og motsatt. Det er viktig med nok konsumenter for produsentene, og nok produsenter for konsumentene. Det vil øke sannsynligheten for at deltakere i de to brukergruppene finner hverandre via den digitale plattformen, og føre til at flere personer ønsker å delta på plattformen. På AirBnB opptrer indirekte nettverkseffekter ved at flere utleiere øker valgmulighetene til de som ønsker å leie en leilighet, og flere leietakere gir utleierne flere potensielle leietakere. Direkte nettverkseffekter forklarer hvordan deltakere i samme brukergruppe skaper verdi for hverandre. Det vil si hvordan en ekstra konsument kan skape verdi for de andre konsumentene på den digitale plattformen. På samme måte som indirekte nettverkseffekter vil direkte nettverkseffekter øke verdien til plattformen, og føre til at flere personer ønsker å delta. AirBnB er lagt opp slik at leietakere skaper verdi for hverandre gjennom anmeldelser. Flere anmeldelser gjør det lettere for kommende gjester å finne et passende overnattingssted, og på den måten gjør overnattingsgjester AirBnB mer verdifull for hverandre. Digitale plattformer kan også oppleve negative nettverkseffekter. Det oppstår når økt bruk av plattformen reduserer verdien for de andre deltakerne. For eksempel kan for mange deltakere føre til en overbelastning som gjør plattformen treg, eller så kan bidrag fra enkelte deltakere redusere kvaliteten av det som finnes på plattformen. Negative nettverkseffekter kan, på samme måte som positive nettverkseffekter, skape en selvforsterkende spiral hvor flere deltakere forlater den digitale plattformen. Redusert verdi gjør at deltakere forlater plattformen, som gjør at verdien til plattformen reduseres ytterligere.

I starten må plattformselskaper avgjøre hvilken brukergruppe de skal tiltrekke for å skape positive nettverkseffekter (Iden et al., 2021). På dette tidspunktet betegnes digitale plattformer som «tomme» da det verken er produsenter eller konsumenter som deltar. Potensielle deltakere vil kun benytte plattformen dersom det er sikkert at den andre brukergruppen deltar. På AirBnB vil leietakere kun benytte plattformen dersom det er leiligheter tilgjengelig, og utleiere vil kun legge ut leiligheter dersom det finnes potensielle leietakere. Dette er det typiske «høna-eller-egget»-problemet (Hein et al., 2020). I tillegg må det finnes et gitt antall leietakere og leiligheter for at ytterligere flere skal ønske å delta, omtalt som «kritisk masse» (Evans & Schmalensee, 2010). Nettverkseffekter vil kun sørge for selvforsterkende vekst dersom denne

---

kritiske massen er oppnådd. Det kan være vanskelig å avgjøre hvilken brukergruppe man skal tiltrekke først, men som regel er en brukergruppe mer verdifull for den andre enn motsatt (Rysman, 2009). Plattformselskaper må derfor kartlegge hvilken brukergruppe som skaper mest verdi for motparten og tiltrekke den brukergruppen til plattformen. Tilstedeværelsen av den viktigste brukergruppen på den digitale plattformen er avgjørende da det vil gjøre plattformen verdifull for den andre brukergruppen og tiltrekke den til plattformen. Edelman (2015) bruker nattklubber som eksempel og argumenterer for at en ekstra jente på en nattklubb er mer verdt for guttene sammenlignet med en ekstra gutt for jentene. Derfor har jentene i noen tilfeller redusert eller ingen inngangspris, mens guttene betaler en høyere pris for å komme til en nattklubb med mange jenter. Dersom jentene ikke kommer til nattklubben vil heller ikke guttene komme. Dette illustrer hvor viktig det er for plattformselskaper å tiltrekke den viktigste brukergruppen for å skape positive nettverkseffekter og en verdifull digital plattform. Det illustrer også hvor viktig det er å holde på den viktigste brukergruppen slik at man ikke får negative nettverkseffekter. Forlater den viktigste brukergruppen plattformen vil det føre til at den andre brukergruppen slutter å bruke den.

### **2.2.3 Styringsmekanismer**

Styringsmekanismer, også kalt «governance», brukes her som et samlebegrep for kriteriene på en digital plattform og sier noen om hvem som får delta, hvordan verdiene skal fordeles og hvordan man løser konflikter (Iden et al., 2021). Kriteriene forteller også hva slags oppførsel som er akseptert på den digitale plattformen, og er avgjørende for å skape positive nettverkseffekter, samt unngå negative. Målet er at deltakerne skal skape verdi for hverandre, derfor bør ønsket oppførsel belønnes og uønsket oppførsel straffes for å styrke tilliten til den digitale plattformen (Evans & Schmalensee, 2016). I tillegg må man ha mekanismer for å løse konflikter for å redusere risikoen ved å delta på plattformen ytterligere. Fordeling av verdi er også viktig da feil fordeling kan føre til at deltakere forlater plattformen. Til slutt er det viktig med mekanismer for å regulere hvem som har tilgang til den digitale plattformen (Parker & Marshall, 2018). Sånn sett er «governance» et samlebegrep for mekanismer som skal tilrettelegge og beskytte verdiskapningen på en digital plattform.

#### *Rettferdig fordeling og prising*

Rettferdig fordeling av verdien som skapes er en viktig mekanisme på digitale plattformer (Iden et al., 2021). Personer velger å delta på plattformen siden det skaper verdi for dem, og

det er den verdien de sitter igjen med som avgjør om de velger å delta på plattformen. Tar plattformselskapet for stor andel av verdien som skapes vil den miste sin verdi for deltakerne, og de vil ikke ønske å delta på plattformen. Det kan også oppleves som urettferdig siden det er deltakerne som skaper det meste av verdien (Parker et al., 2016). Deltakerne i seg selv gjør den digitale plattformen verdifull og ressursene de bringer med seg skaper verdi i transaksjonene. Rettferdig fordeling av verdien som skapes er derfor viktig for at personer skal ønske å delta på plattformen (Osmundsen et al., 2023). Det er deltakerne som skal motta det meste av verdiskapningen, noe som er spesielt viktig for nyetablerte plattformselskaper. Oftest er verdiskapningen lav i starten og da er det fort gjort at deltakerne sitter igjen med for lite. Det kan føre til at potensielle deltakere ikke vil bruke den digitale plattformen og at verdiskapningen uteblir. I dette tilfellet kan det lønne seg at plattformselskapet ikke tar en andel av verdiskapningen slik at plattformen blir mest mulig verdifull for deltakerne og positive nettverkseffekter skapes (Parker et al., 2016). Når verdiskapningen blir større på grunn av nettverkseffekter kan plattformselskapet hente ut verdi uten å redusere deltakernes andel for mye. Plattformselskaper skal derfor ikke fokusere på å tjene penger i starten, men heller fokusere på å skape et verdifullt nettverk som de kan tjene penger på etterhvert (Parker et al., 2016). Det er kun når plattformselskaper befinner seg i en monopolsituasjon at de kan komme unna med en urettferdig fordeling av verdiskapningen.

Prising er en annen viktig mekanisme for digitale plattformer som i utgangspunktet handler om hvordan plattformselskapet skal tjene penger (Parker et al., 2016). Plattformselskapet kan for eksempel tjene penger på transaksjonskostnader eller et abonnement (Springer & Petrik, 2021). Et annet alternativ er å ta betalt for tilgang til den digitale plattformen, eventuelt en «freemium»-modell hvor deltakerne får begrenset tilgang uten å betale (Parker et al., 2016). Derimot kan pricing brukes for å skape positive nettverkseffekter slik som i nattklubbeksempelet nevnt tidligere (Edelman, 2015). Gitt at en brukergruppe er mer verdifull for den andre brukergruppen enn motsatt, kan plattformselskapet sette en lavere pris på den brukergruppen for å tiltrekke den til plattformen. I mange tilfeller kan plattformselskapet da sette en høyere pris på den andre brukergruppen for å generere inntekter (Parker et al., 2016). I noen tilfeller kan det være riktig å sette en negativ pris hvor plattformselskapet altså subsidierer den ene brukergruppen for å skape positive nettverkseffekter. Pricing kan også føre til at de positive nettverkseffektene uteblir, i verste fall skape negative nettverkseffekter (Evans & Schmalensee, 2016). Som nevnt er en plattform ofte avhengig av en brukergruppe for å levere ressursen som skal utveksles på den digitale plattformen. Dersom et nyetablert

---

plattformsselskap velger å ta betalt for at produsenten skal levere disse ressursene kan det føre til at de ikke vil benytte plattformen, og de positive nettverkseffektene uteblir. Velger et etablert plattformsselskap å gjøre det samme kan det føre til at produsentene forlater plattformen, som igjen fører til at konsumentene forlater plattformen, og negative nettverkseffekter er skapt. Prising er altså et verktøy for å skape nettverkseffekter, og plattformsselskaper må sørge for at prising alltid underbygger nettverkseffektene (Parker et al., 2016). Det er derfor viktig at et plattformsselskap tenker nøye gjennom om man skal ta betalt fra alle deltakerne, eller ta betalt fra en brukergruppe og subsidiere en annen. Eventuelt kan plattformen ta full pris fra alle bortsett fra enkelte «stars» som med sin tilstedeværelse tiltrekker deltakere til plattformen. En siste løsning er å ta full pris fra alle, men ta redusert pris fra deltakerne som er prissensitive. Hva som er best avhenger av typen plattformsselskap.

### *Åpenhet*

Er en digital plattform for åpen kan den oppleve adferd som reduserer verdien til plattformen, enten gjennom uønsket adferd eller bidrag som er av lav kvalitet (Parker & Marshall, 2018). Dersom en digital plattform er for lukket kan den gå glipp av deltakere som kunne bidratt til å øke verdien av plattformen. Chatroulette var en digital plattform som tillot fremmede mennesker fra hele verden å prate med hverandre, og som til slutt viste seg å være for åpen (Parker et al., 2016). På grunn av nettverkseffekter ønsket de flest mulig deltakere på plattformen og de valgte derfor å ha en helt åpen plattform uten mekanismer som regulerte hvem som fikk tilgang. De fikk et raskt voksende nettverk og en verdifull plattform, men etter hvert begynte nakne menn å blotte seg på plattformen. Det førte til at deltakerne forlot plattformen. Åpenhet kan altså skape positive nettverkseffekter, men er den digitale plattformen for åpen kan det skape negative nettverkseffekter. Det er opp til plattformsselskaper å etablere mekanismer som regulerer hvem som har tilgang til den digitale plattformen. Disse skal beskytte verdiskapningen på plattformen og legge til rette for ytterligere verdiskapning. Osmundsen et al. (2023) foreslår at en digital plattform kan være åpen for alle, at personer kun kan delta dersom de blir invitert eller at personer må oppfylle visse kriterier.

### *Tillitt og risiko*

Tillit er en viktig mekanisme for at deltakere skal benytte seg av en digital plattform (Osmundsen et al., 2023). Det skilles mellom institusjonell tillitt, som beskriver tilliten til plattformen, og aktørtillitt som beskriver tilliten mellom deltakerne på plattformen. Dersom et plattformsselskap for eksempel misbruker personopplysninger kan det gjøre at deltakerne ikke

har tillit til den digitale plattformen. Hvis produsenten ikke leverer varen eller tjenesten, eller konsumenten ikke betaler kan det redusere tilliten mellom deltakerne på plattformen. Begge deler kan føre til at potensielle deltakere velger å ikke benytte plattformen, da risikoen ved å bruke plattformen blir for høy. Det er plattformselskapet sin oppgave å redusere risikoen for deltakerne. Det er viktig å ha mekanismer for å minimere forekomsten av uønsket adferd som kan redusere tillitten til plattformen eller tillitten mellom deltakerne. Eksempelvis argumenterer Osmundsen et al. (2023) for at kommunikasjon mellom deltakerne og innsikt i innholdet på plattformen er med på å styrke aktørtillitten. I mange tilfeller kan det dreie seg om å belønne ønsket adferd og straffe uønsket adferd. Andre mekanismer for å styrke tilliten til plattformen er verifisering og anmeldelser av deltakere, betalingsbeskyttelse, forsikring og et eget organ for konfliktløsning (Iden et al., 2021). I tillegg kan det være lurt å ha en løsning som gjør at deltakerne ikke betaler for tjenesten før transaksjonen er gjennomført (Parker et al., 2016). Forhåndsbetaling kan nemlig øke risikoen ved å bruke plattformen da deltakerne ikke alltid er sikre på at de skal gjennomføre en transaksjon.

#### **2.2.4 Digitalt økosystem**

Plattformselskaper opererer ofte innenfor større digitale økosystemer (Iden et al., 2021). Dette innebærer at de ikke bare påvirker, men også påvirkes av, andre aktører og teknologier innenfor det digitale landskapet. For eksempel kan de være avhengige av betalingstjenester, sosiale medier, og andre digitale infrastrukturer for å fungere effektivt. Plattformselskaper burde alltid være på utkikk etter måter å utvide nettverket sitt da det er nettverket rundt som styrer verdien til den digitale plattformen (Parker et al., 2016). Siden ressursene som gjør en plattform verdifull eksisterer utenfor selskapet burde plattformselskaper alltid finne nye måter å utvide økosystemet sitt. Det kan føre til at verdiskapningen øker ytterligere. Å inkludere et digitalt økosystem-perspektiv er utenfor denne studiens omfang og fokus.

### **2.3 BMC og plattformer**

Basert på gjennomgangen av hva digitale plattformer er og hvordan de skaper verdi, er det tydelig at BMC og de ni elementene ikke er dekkende for å skape et vellykket plattformselskap. Oppbygningen til BMC egner seg godt til å forstå hvordan verdikjedeselskaper kan bruke interne ressurser til å levere et produkt til en bestemt kundegruppe, og på den måten skape verdi. Imidlertid har modellen noen begrensinger når det

---

kommer til digitale plattformer, da de i hovedsak bruker eksterne ressurser for å skape verdi. Ressursene er eksterne siden deltakerne og verdienhetene ikke kontrolleres av plattformselskapet. Med andre ord produserer ikke plattformselskaper noe eget for å skape verdi. Digitale plattformer skal kun legge til rette for at to parter finner hverandre og gjennomfører en transaksjon som skaper verdi for alle involverte, inkludert plattformselskapet. Noe av det viktigste et plattformselskap kan gjøre for å få til dette er å lage store nettverk rundt den digitale plattformen. Det innebærer å tiltrekke deltakere på begge sider og skape positive nettverkseffekter slik at verdien til plattformen øker. Nettverkseffekter er noe som ikke nevnes i BMC og er et godt eksempel på hvorfor modellen ikke egner seg til digitale plattformer. Et annet godt eksempel er hvordan prising er et virkemiddel for å skape positive nettverkseffekter på digitale plattformer, og hvordan feil prising kan skape negative nettverkseffekter. Prising handler i hovedsak ikke om hvordan plattformselskapet skal tjene penger, men heller om hvordan den digitale plattformen kan bli verdifull. I BMC er prising et spørsmål om hvordan selskapet skal tjene penger, gitt de kostnadene som eksisterer. Basert på gjennomgangen av BMC og digitale plattformselskaper er det mulig å finne flere slike forskjeller. Oppsummert er det for mange særtrekk ved digitale plattformselskaper som gjør at BMC ikke egner seg for å utvikle denne typen selskap.

## 3. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å presentere hvordan jeg har gått frem for å oppnå målet til denne studien. I henhold til Saunders et al. (2019) skal jeg derfor redegjøre for denne studiens forskningsdesign, hvordan dataene er blitt innhentet, dataanalysen, denne studiens kvalitet og forskningsetikken.

### 3.1 Forskningsdesign

Her vil jeg redegjøre for forskningsdesignet til studien. Det innebærer å presentere en generell plan for hvordan jeg skal oppnå målet til denne studien (Saunders et al., 2019). Videre vil jeg derfor utdype formålet med forskningsdesignet, forskningsmetoden, forskningstilnærmingen og forskningsstrategien.

#### 3.1.1 Formålet med forskningsdesignet

Da studier har ulike formål vil formålet med enhver studie være forskjellig, noe som er avgjørende for valg av forskningsdesign. Ifølge Saunders et al. (2019) skilles det mellom eksplorerende, deskriptiv, forklarende og evaluerende studier. Jeg har valgt et eksplorerende design, fordi jeg ønsker å skape noe nytt innenfor et område med lite tidligere forskning. Det er uklart hvordan en modell for utvikling av digitale plattformselskaper burde se ut, men et eksplorerende design vil gi meg fleksibilitet i fremgangsmåten og muligheten til å lære underveis. Dette er spesielt viktig da det å skape en ny modell kan kreve gjentatte endringer når ny informasjon dukker opp. Oppsummert gir et eksplorerende design meg muligheten til å skape noe nytt ut ifra målet til denne studien, som er ønskelig i dette tilfellet.

#### 3.1.2 Forskningsmetode

Forskningsmetode er avgjørende for hva slags data som brukes og hvordan disse dataene samles inn, og i hovedsak skiller man mellom kvantitative og kvalitative metoder (Saunders et al., 2019). Kvalitativ metode passer best til studier hvor det kan være vanskelig å tallfeste funn, og derfor er det hensiktsmessig å benytte en slik metode i denne studien. Det betyr at studien kan bruke ord, bilder, lydopptak, videoopptak og andre lignende data. Planen er imidlertid å se på tidligere studier som har forsøkt å lage en BMC for plattformselskaper, og bruke dette som datagrunnlag for utviklingen av en ny modell. Altså vil kvalitative



---

sekundærdata bli brukt for å oppnå målet til denne studien. Sekundærdata eksisterer allerede fra undersøkelser gjennomført av andre og kan hentes fra aviser, tidsskrifter og registre.

### **3.1.3 Forskningstilnærming**

Forskingstilnærming handler om hvordan teori blir til. Studier kan enten teste teori, utvikle en ny teori eller bevege seg mellom de to tilnærmingene (Saunders et al., 2019). Metodene er henholdsvis deduktiv, induktiv og abduktiv. Denne studien vil ha en induktiv tilnærming ettersom den skal utvikle ny teori om digitale plattformsselskaper. Studien skal nemlig utvikle en teoretisk forklaring basert på dyp forståelse av innsamlet data.

### **3.1.4 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategi gir en konkret forklaring på hvordan studien skal oppnå målet (Saunders et al., 2019). Målet, forskningsdesignet, forskningsmetoden og tilnærmingen er avgjørende for forskningsstrategien. For å oppnå målet til denne studien har jeg valgt å gjennomføre en litteraturstudie. En litteraturstudie er en gjennomgang og tolkning av akademiske artikler på et bestemt tema. Årsaken til at jeg valgt en litteraturstudie er at modeller for utvikling av digitale plattformsselskaper er relativt nytt område. Det finnes et fåtall modeller som kan brukes til å utvikle digitale plattformsselskaper, som alle er basert på den tradisjonelle Business Model Canvas. Til tross for dette er det ingen av modellene som samsvarer med hverandre. Derfor kan det være hensiktsmessig at denne studien gjennomgår de ulike modellene som eksisterer og forsøker å sammenfatte alle de ulike synspunktene på tema i en modell. En litteraturstudie kan sånn sett oppnå målet til denne studien ved å ta med alle de relevante perspektivene som allerede eksisterer. Dette er noe enkeltstudier ville hatt problemer med å gjøre, noe som underbygges av at modellene fra tidligere studier er så sprikende.

## **3.2 Datainnsamling**

For å gjennomføre en vellykket litteraturstudie som oppnår målet til denne studien skal jeg benytte tidligere studier av modeller for digitale plattformsselskaper som datagrunnlag. Av den grunn skal denne studien benytte inkluderings- og ekskluderingskriterier for å unngå at aktuelle artikler blir utelatt (Saunders et al., 2019). I betraktning av at jeg er interessert i litteratur om et veldig spesifikt tema, har jeg valgt å følge en tydelig søkestrategi og benytte

meg av forhåndsbestemte inkluderings- og ekskluderingskriterier. Søkeprosessen er illustrert i tabell 1 og beskrives nærmere i det følgende.

Steg	Beskrivelse	Resultater	Kommentarer
1 Innledende søk (inkludering)	Søkte med ordene «Business Model Canvas» og «Plattform business» i Scopus, Google Scholar, SSRN, Elicit, Science Direct og Business Source Ultimate	Flere millioner artikler når jeg legger sammen resultatene fra hvert søk med de to søkeordene	Årsaken er at plattformselskaper og BMC er store temaer hver for seg
2 Spisset søk (inkludering)	Søkte med ordene «plattform business model canvas», «plattform canvas» og «business model canvas for plattforms» i de samme databasene	Rundt 430 000 artikler når jeg legger sammen resultatene fra hvert søk med de tre søkeordene	Hovedsakelig skyldes det fortsatt store antallet at Google Scholar og Science Direct gir for mange resultater, henholdsvis 70- til 250 000 og 1500 til 5000 artikler.
3 Begrense søkeresultat (inkludering)	Det er lite sannsynlig at alle resultatene Google Scholar og Science Direct er relevante da dette er et spesifikt tema. Søket spisses derfor ytterligere ved å kun inkludere artiklene som dukker opp på første resultatside i hver av databasene	928 artikler når jeg legger sammen resultatene fra hvert søk med de tre søkeordene	Databasene gir uendelig mange resultater dersom jeg inkluderer alle resultatsidene
4 Begrense enkelte databaser (inkludering)	For å redusere antall artikler ned til et håndterbart nivå legger jeg inn kriterier på de databasene som fortsatt viser for mange resultater. På Scopus legger jeg inn krav om at det må være «article» og Business Model Canvas som «keyword»	232 artikler når jeg legger sammen resultatene fra hvert søk med de tre søkeordene	Filtre utelukker mange irrelevante resultater
5 Lese «abstract» og introduksjon (ekskludering)	Jeg leste «abstract» for å finne de artiklene som virket relevante. Ettersom jeg brukte tre søkeord og ulike databaser dukket mange av de samme artiklene opp flere steder	Totalt endte jeg opp med 32 artikler, men ved å kun inkludere samme artikkel en gang endte jeg opp med 11 artikler totalt	Det var flere artikler som dukket opp gjentatte ganger i de ulike databasene. Artiklene som dukker opp gjentatte ganger er mest relevante innenfor mitt tema
6 Full gjennomlesing (ekskludering)	Jeg leste de gjenværende artiklene i sin helhet og beholdt de som passet denne studiens inkluderings- og ekskluderingskriterier	Til slutt endte jeg opp med 4 artikler som datagrunnlag for denne studien	Det var kun fire studier som brukte BMC som utgangspunkt og lagde en ny modell for utvikling av digitale plattformselskaper

Tabell 1: Oversikt over søkeprosessen til denne studien

---

### 3.2.1 Søkestrategi og databaser

Ettersom dette er en akademisk studie ble Scopus, Google Scholar, SSRN, Elicit, Science Direct og Business Source Ultimate (EBSCO) brukt som databaser. Det ble brukt et flertall databaser for å få oversikt over tema, men også fordi det var få studier som var gjort på dette tema. I tillegg var det vanskelig å finne artikler som samsvarte med denne studiens spesifikke inkluderings- og ekskluderingskriterier. Søk etter relevant litteratur ble gjennomført fra 20. oktober til 9. november 2023.

Målet med datainnsamlingen er å komme frem til artikler som kan bidra med å oppnå målet til denne studien. Det innebærer å bruke ord som ofte blir brukt innenfor dette fagfeltet. Derfor brukte jeg definerte søkeord når jeg søkte på artikler i databasene. Da denne studien handler om digitale plattformsselskaper og Business Modell Canvas ble søkeordene «platform business model» og «Business Model Canvas» brukt som søkeord i de innledende søkene. Ettersom de to temaene er store hver for seg dukket det opp flere millioner artikler ved å bruke de søkeordene. Dette store antallet gjorde det vanskelig å finne de artiklene som kombinerte plattformsselskaper og BMC. Jeg ble derfor nødt til å spisse søkene ved å bruke ord som «platform business model canvas», «platform canvas» og «business model canvas for platforms». Videre begrenset jeg resultatene ved å kun inkludere artikler på første resultatside i enkelte databaser, men også ved å legge inn kriterier som «keyword» og «document type». På dette tidspunktet hadde jeg begrenset resultatet til 232 artikler, og jeg ble nødt til å lese «abstract» for å finne de artiklene som virket relevante. Jeg endte da opp med 32 artikler som virket relevante, men det var flere av artiklene som dukket opp gjentatte ganger i ulike databaser. Ved å gå gjennom resultatene fant jeg at det kun var 11 forskjellige blant de 32 artiklene. At enkelte artikler dukker opp flere ganger bekrefter deres relevans innenfor dette tema. Til slutt leste jeg de 11 artiklene i sin helhet. Jeg endte opp med 4 relevante artikler basert på inkluderings- og ekskluderingskriterier. Tilgang til fulltekst var begrenset i enkelte databaser, og derfor ble jeg noen ganger nødt til å søke med tittelen i de andre databasene. Hovedsakelig fikk jeg tilgang til relevante artikler i Scopus, SSRN, Elicit og Business Source Ultimate (EBSCO).

### 3.2.2 Inkluderingskriterier

I et forsøk på dekke mest mulig relevante kilder benyttet denne studien inkluderingskriterier.

I denne studien brukte jeg følgende inkluderingskriterier:

- Artikkelen må være en akademisk studie.
- Artikkelen må inneholde ett av disse søkeordene: «business model canvas», «platform business», «platform business model canvas», «platform canvas» eller «business model canvas for platforms».
- Artikkelen må være publisert etter 2010 ettersom det er da Business Model Canvas ble lansert.

Det ble kun benyttet vitenskapelige databaser for å sikre at kildene var vitenskapelige studier. Videre sørget de valgte søkeordene for at jeg fant kilder som var relevant for tema til denne studien. Til slutt sørget et krav om årstall for at jeg kun fant artikler publisert etter 2010, noe som viste seg å være unødvendig da flertallet av kildene oppfylte dette. Til tross for at inkluderingskriteriene skulle sørge for mest mulig relevante kilder ble omfanget redusert ved å spisse og begrense søkene gjennom steg en til fire. Tanken var å gjøre ekskluderingsprosessen i steg fem og seks håndterbar, noe som innebar å kun ha de mest relevante kildene til grundig gjennomlesning.

### 3.2.3 Ekskluderingskriterier

For å begrense utvalget av de kildene som kunne være relevante for denne masterutredningen ble det benyttet ekskluderingskriterier. Formålet med kriteriene var å ikke ta med artikler som gir lite verdi til min studie. Følgende kriterier ble brukt:

- Artikkelen må ha utviklet en egen Business Model Canvas for digitale plattformsselskaper
- Utgangspunktet til artikkelen må være Business Model Canvas utviklet av Aleksander Osterwlder
- Utformingen av en ny modell for plattformsselskaper må være godt begrunnet i artikkelen

Ekskluderingskriteriene ble først tatt i bruk når jeg leste «abstract»-delen til 232 artikler i steg fem, hvor målet var å finne de artiklene som virket mest relevant for min studie. På dette

---

tidspunktet handlet det om å ekskludere de artiklene som ikke hadde utviklet en egen Business Model Canvas for digitale plattformsselskaper. Det førte til at de fleste artiklene ble ekskludert selv om de innledningsvis virket som gode artikler for min studie. I steg seks, hvor jeg leste gjennom de 11 gjenværende artiklene i sin helhet, gikk jeg mer i dybden. Da ekskluderte jeg de artiklene som ikke tok utgangspunkt i Business Model Canvas når de lagde en ny modell for digitale plattformsselskaper, samt de som ikke kunne begrunne modellen sin på en god måte. Sistnevnte handler om at den praktiske utformingen og innholdet til modellen må være forankret i teori om digitale plattformsselskaper. Årsaken er at min studie ønsker å skape en ny modell for utvikling av digitale plattformsselskaper som er godt forankret i teori. I de tilfellene hvor kilder ble ekskludert på grunn av dette er modellen laget basert på det forfatteren(e) tenker er best, uten noen objektive begrunnelser knyttet til teori om digitale plattformsselskaper.

Ekskluderingskriteriene kan ha ført til at relevante artikler har blitt utelatt fra studien min. Det kan være artikler som har laget en god modell for digitale plattformsselskaper uten å ta utgangspunkt i den tradisjonelle Business Model Canvas. De modellen vil bli utelatt fra studiene med disse kriteriene. I tillegg kan det være flere artikler som har laget gode modeller basert på den tradisjonelle Business Model Canvas uten å illustrere dem. De kan for eksempel ha beskrevet dem godt og derfor ikke sett behovet for å illustrere dem. Resultatet er at denne studien kan ha gått glipp av relevante artikler. Samtidig er forskning på temaet såpass minimalt at jeg mener å ha funnet alle relevante artikler med disse ekskluderingskriteriene.

Resultatet fra søket i databasene med inkluderings- og ekskluderingskriterier er 4 artikler. Artiklene dekker temaet innenfor digitale plattformsselskaper med utgangspunkt i den tradisjonelle Business Model Canvas. Enkelte artikler går mer inn på selve forretningsmodellen til plattformsselskaper og deres særegne dynamikk, mens andre fokuserer på Business Model Canvas og hvordan den kan brukes av plattformsselskaper. Tabell 3 under punkt 4.1 viser en fullstendig liste over relevante artikler til min studie.

### 3.3 Dataanalyse

Databasert teoriutvikling er en systematisk måte å innhente og analysere kvalitative data (Saunders et al., 2019). Metoden passer bra til induktive studier da den forsøker å skape ny mening av kvalitative data. I stedet for å samle inn alle dataene og så analysere, skal man med denne metoden analysere mens man samler inn dataen. For eksempel skal man analysere en

tekst når man leser den i stedet for å vente til man har samlet inn og lest alle tekstene. Metoden fungerer ved at man identifiserer analytiske koder fra dataene man analyserer. Det betyr at man forsøker å merke data som har samme eller lignende mening med en egen kode. Koden skal oppsummere eller kort fortelle hva dataene handler om.

For å oppnå målet til denne studien gir det mening å benytte koding basert på databasert teoriutvikling. Det betyr å markere ord, setninger eller avsnitt som passer med mine forhåndsbestemte koder. Jeg startet med å lese artiklene og lage en liste med koder. Kodene er basert på teori om digitale plattformer (2.2). Tanken var å systematisere kodene i overordnede temaer med detaljerte underkategorier. For eksempel nevner alle artiklene verdienhet, men en artikkel omtaler verdienheten som bindeleddet på en digital plattform og en annen understreker viktigheten av at produsenten deler sin verdienhet. Ved å gjøre dette fikk jeg oversikt over hvor de ulike artiklene er inne på samme tema, samt hvilket spesifikt syn hver artikkel har på det temaet. Denne prosessen krevde at jeg leste gjennom artiklene flere ganger da jeg måtte danne meg et bilde av hvilke overordnede temaer som gikk igjen. Etersom min studie bruker relativt få artikler ble kodingen gjort manuelt i et Excel-ark. Når jeg fant et område i en artikkel som omhandlet et overordnet tema markerte jeg teksten og noterte sidetallet i Excel-arket slik at det skulle være lett å finne tilbake til. Jeg noterte også hvilket spesifikke syn den aktuelle artikkelen hadde på akkurat det temaet. I mange tilfeller hadde flere av artiklene samme syn på temaet. Hver kode hadde sin egen rad mens hver artikkel hadde sin egen kolonne. Under arbeidet med å kode ble jeg nødt til å endre enkelte koder for å organisere dataanalysen på en bedre måte. Det ble totalt 12 overordnede temaer, 32 underkategorier og 145 kodede elementer. Tabell 2 er en oversikt over hvilke koder som ble brukt og hvorfor de er inkludert, mens figur 3 viser et utdrag fra Excel-arket.

Kode	Begrunnelse
Verdiløfte	Med verdiløfte mener jeg den unike verdien en digital plattform skaper for de ulike aktørene som deltar på plattformen. Koden benyttes når artiklene nevner verdien de ulike aktørene opplever på en plattform, men også når artiklene nevner motivasjonen til de ulike aktørene for å delta på en digital plattform.
Transaksjon	Transaksjon handler om utvekslingen av ressurser på en digital plattform, ofte mellom en konsument og produsent, og er den verdiskapende faktoren på en digital plattform. Koden blir brukt når artiklene omtaler utveksling av ressurser på en digital plattform.
Verdienhet	I dette tilfellet er verdienheten det som utveksles i transaksjonen på en digital plattform. Koden brukes der hvor artiklene nevner ressursen som utveksles på en digital plattform.
Friksjon	Her er friksjon lik sin teoretiske forklaring og omhandler hindringer på en digital plattform som gjør det vanskelig for deltakerne å finne hverandre og gjennomføre en transaksjon. Koden skal markere der hvor artiklene nevner faktorer som bidrar til å hindre verdiskapning på en digital plattform, samt faktorer som fjerner slike hindringer.
Deltakere	Med deltakere menes de ulike aktørene som både deltar på og rundt en digital plattform. Koden blir brukt når artiklene nevner ulike aktører som deltar på en digital plattform.
Insentiver	Insentiver sikter til ulike faktorer som tiltrekker deltakere til en digital plattform. Koden brukes der hvor artiklene omtaler hvordan et plattformselskap kan tiltrekke deltakere til en digital plattform, men også hva som tiltrekker deltakerne til plattformen på et overordnet nivå.
Nettverkseffekter	Nettverkseffekter forklarer her hvordan verdien av en digital plattform for en deltaker er avhengig av de andre deltakerne. Koden benyttes der hvor artiklene nevner den gjensidige avhengigheten mellom deltakerne på en digital plattform, og der hvor artiklene omtaler hvordan nettverkseffekter kan igangsettes.
Styringsmekanismer	Styringsmekanismer er i dette tilfellet basert på teorien hvor det omtales som regler for å støtte, beskytte og opprettholde verdiskapningen på en digital plattform. Koden brukes for å markere der hvor artiklene foreslår ulike metoder for å beskytte eller styrke verdiskapningen på en digital plattform.
Filtre	Med filtre menes ulike virkemidler som reduserer friksjon og dermed øker sannsynligheten for matching på en digital plattform. Koden blir brukt til å markere ulike forslag til filtre og generell omtale av filtre i artiklene.
Verdifordeling	Verdifordeling handler om hvordan verdiskapningen på en digital plattform skal fordeles mellom de ulike aktørene. Koden markerer tekst i artiklene som omtaler hvordan en plattform skal generere inntekt uten å skade nettverket.
Nøkkeltall	Med nøkkeltall mener jeg ulike målenheter som objektivt viser hvordan en plattform presterer. Koden skal markere forslag til hvordan et plattformselskap kan måle prestasjonen til den digitale plattformen.

Tabell 2: Oversikt over kodene som ble brukt med begrunnelse

	Esiape (2019)	Taipale-Eräväla et al. (2020)	Allweins et al. (2021)	Sorri et al. (2019)
<b>Verdiløfte</b>				
Hver deltaker har sitt unike verdiløfte	s. 3 (x3), 9		s. 460, 464	
Plattformen selv har et eget verdiløfte	s. 10			
Motivasjon for å bruke plattformen	s. 9, 10			
Hva plattformen skaper av verdi for hver brukergruppe		s. 119		s. 7
<b>Transaksjon</b>				
Transaksjonen skaper verdi	s. 9, 10	s. 119	s. 460, 464	s. 5, 6
Transaksjoner mellom to brukergrupper		s. 119	s. 459	
Verdiskapning skjer eksternt utenfor selskapet	s. 10		s. 461	s. 3
Plattformerne er en del av transaksjonen	s. 10			s. 7
Alt skal underbygge transaksjonen	s. 9, 10	s. 119	s. 460, 464	s. 5, 6
Deltakerne som skaper verdi	s. 3		s. 458	s. 2, 3
Verdi som skapes må ikke være penger				s. 7 (x2)
<b>Verdienhet</b>				
Produsenten som bidrar med verdienheten	s. 3	s. 109, 110, 115	s. 456, 459, 460	s. 2, 7
Plattformen skal legge til rette for utveksling av verdienheten	s. 3, 10			s. 7
Verdienheten er kjernen til en digital plattform	s. 3, 4	s. 110		
Verdienheten er det som utveksles på en digital plattform	s. 10	s. 118	s. 459, 460, 464	

Figur 3: Utdrag fra Excel-ark som ble brukt til å kode

Kodene danner utgangspunktet for hvordan jeg vil presentere litteraturfunnene da de gir en god indikasjon på hva som nevnes i de ulike artiklene. Kodene gjorde at det ble lett å få et helhetsbilde av artiklene og se sammenhengen mellom hver artikkel. Ønsket jeg å legge til mer informasjon er kodene en god indikasjon på hvor jeg kan finne flere relevante momenter. I frykt for at jeg baserte tolkningen min på feil koder, ble hver artikkel lest flere ganger. Det forsikret meg om at kodene oppsummerte informasjonen fra artiklene på korrekt måte og at jeg hadde et korrekt bilde av hver artikkel når jeg så på kodene.

### 3.4 Validitet og reliabilitet knyttet til studien

Det er viktig å diskutere kvaliteten til studien og dens funn når man snakker om forskningsdesign (Saunders et al., 2019). Det handler ikke om å være sikker på at studien har rett når resultatet presenteres, men handler mer om å minimere muligheten for at studien tar feil. For å sikre gode metoder i denne studien vil derfor reliabilitet og validitet vurderes. Reliabilitet handler om i hvilken grad en metode kan etterprøves, mens validitet handler om i hvilken grad en metode er gyldig.

#### 3.4.1 Reliabilitet

Siden dette er en kvalitativ studie handler ikke reliabilitet om at senere studier skal oppnå det samme resultatet, men heller at det er transparens i hvordan man har tolket dataene (Saunders et al., 2019). Det er også viktig at det studien kommer frem til gir mening når man snakker om kvalitative studiers reliabilitet.



---

I min studie har jeg gitt en detaljert beskrivelse av hver artikkel som er inkludert i litteraturstudiet. I tillegg har jeg forklart hvorfor de er blitt inkludert og hvordan prosessen foregikk. Videre har jeg tatt i bruk inkluderings- og ekskluderingskriterier for å sikre reliabilitet. En studie er selvfølgelig basert på subjektive vurderinger, spesielt når den gjennomføres av en person, men jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig. Koding ble derfor benyttet for å tydeliggjøre og bevare den opprinnelige meningen til de ulike kildene. Oppsummert skal dette ha gitt en transparent studie og et meningsfullt resultat.

### **3.4.2 Validitet**

Høy validitet innebærer at det er brukt hensiktsmessige metoder, at det er nøyaktige analyser og at funnene er generaliserbare (Saunders et al., 2019). I forskningslitteraturen snakker man gjerne om intern og ekstern validitet.

#### *Intern validitet*

Dersom en studie har høy intern validitet kan man si at funnene representerer utvalget som er studert og ikke feil ved forskningsmetoden (Saunders et al., 2019). I en litteraturstudie er det derfor viktig at man forsøker å holde seg så objektiv som mulig og er nøye når man tolker litteraturen. Hvis ikke kan det hende at litteraturen får en annen mening enn det som var tenkt. Som nevnt tidligere, ble koding brukt for å opprettholde objektivitet til litteraturen, og den ble gjennomgått flere ganger for å unngå misforståelser. Rundt dette spesifikke tema finnes det relativt få artikler, og derfor er det mulig at denne studien har alle de relevante artiklene og et godt grunnlag når det endelige resultatet presenteres.

#### *Ekstern validitet*

Høy ekstern validitet oppnås hvis funnene i studien kan generaliseres til å gjelde i andre kontekster (Saunders et al., 2019). Ulempen med lav ekstern validitet er at man må gjennomføre en lignende studie på nytt for å se resultatet gjelder i en annen kontekst. I kvalitative studier kan det være vanskelig å oppnå høy ekstern validitet da dataene gir rom for mye forskjellig tolkning. Til tross for at dette er en kvalitativ studie kan den oppnå høy ekstern validitet. Årsaken er at denne studien skal sammenfatte en ny modell for utvikling av digitale plattformselskaper basert på tidligere studier og teori. Dersom dette gjøres på riktig måte kan modellen brukes av mange ulike digitale plattformselskaper, altså den kan brukes i mange ulike kontekster. Problemet er hvis studien ikke klarer å tolke data og funn på en god måte, og

at man da kan ende opp med en modell som ikke gjelder for alle digitale plattformsselskaper. For å sikre høy ekstern validitet er gjennomføring av studien beskrevet i detalj i metoddelen.

### 3.5 Etikk

Etikk handler om hvordan man skaffer seg tilgang til data i en studie, og hvordan man bruker de dataene (Saunders et al., 2019). Der en viktig del av en studie enten om man bruker sekundær- eller primærdata. Da dette er en kvalitativ studie som gjengir sekundærdata samlet av andre er det viktig at data fra litteraturen gjengis korrekt. Litteraturen som jeg gjennomgår i denne studien er noen andre sin forskning, og da er det denne studiens oppgave å unngå at deres forskning blir feiltolket. Koding og flere gjennomganger av litteraturen skal minimere feiltolkninger av data i denne studien. I tillegg benyttes kun databaser som jeg har lovlig tilgang til, og hvor forfatterne har godtatt at deres studier kan publiseres. Anonymisering og konfidensialitet vil ikke være relevant i denne studien da jeg ikke har hentet data selv, men jeg vil gjennom hele studien reflektere og evaluere etikken i det jeg gjør.

## 4. Litteraturgjennomgang

I denne delen skal jeg gå gjennom artiklene fra datainnsamlingen (3.2). Formålet er å se hvordan de ulike studiene har laget egne modeller for digitale plattformer med utgangspunkt i Business Model Canvas. I del 4.1 vil jeg presentere de ulike artiklene og hvordan de har gjennomført sin studie. Videre vil jeg i del 4.2 presentere og utdype hvordan de ulike artiklene forholder seg til temaene som ble funnet i dataanalysen (3.3).

### 4.1 Funn

Denne studien benytter fire forskjellige vitenskapelige artikler som datagrunnlag. I tabell 3 nedenfor er de ulike artiklene listet opp med tittel, år, forfatter, en kort oppsummering og kilde. I det følgende vil jeg gå gjennom hver av artiklene. Det innebærer å se på hvordan studiene er gjennomført, samt hvordan modellene som presenteres er bygget opp.

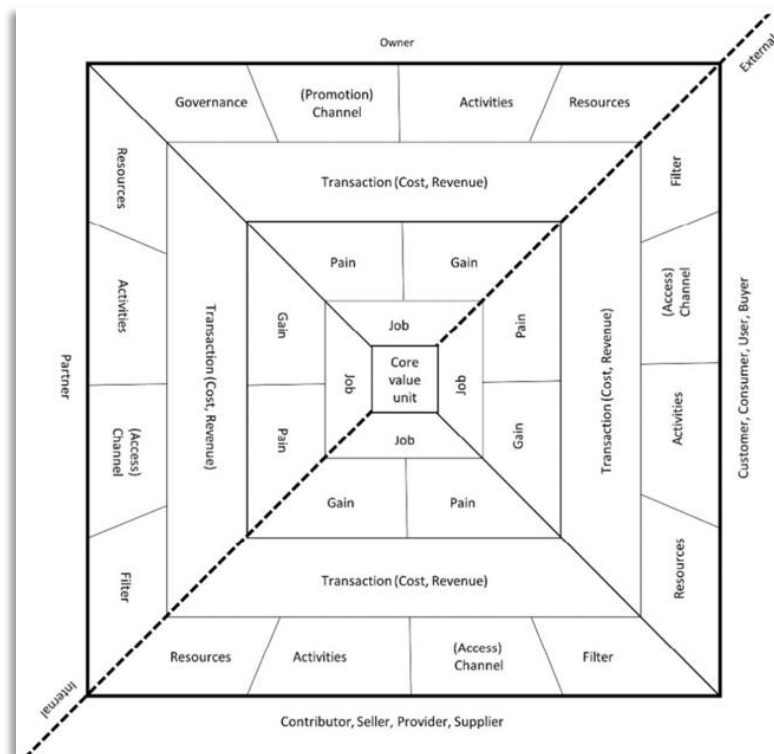
Tittel	År	Forfatter	Kort oppsummering	Kilde
The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach	2019	David Eisape	En studie som har laget en modell for digitale plattformsselskaper ved å se på teori og studere 32 digitale plattformers «Om oss»-sider	American Journal of Management Science and Engineering (2019), Vol. 4, No. 6, pp. 91-107
Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets	2020	Kyllikki Taipale-Erävala, Erno Salmela og Hannele Lampela	Studien har laget en ny modell for digitale plattformer med utgangspunkt i Scholten sin 2016-modell.	Journal of Business Models (2021), Vol. 8, No. 3, pp. 107-125
The Platform Canvas— Conceptualization of a Design Framework for Multi-Sided Platform Businesses	2021	Marcel M. Allweins, Markus Proesch og Ted Ladd	En studie som har utviklet en modell for digitale plattformer med utgangspunkt i teori	Entrepreneurship Education and Pedagogy (2021), Vol. 4, No. 3, pp. 455-477
Business Model Innovation with Platform Canvas	2019	Krista Sorri, Marko Seppänen, Kaisa Still og Katri Valkokari	Studien har kommet frem til en modell for digitale plattformer ved å se på teori	Journal of Business Models (2019), Vol. 7, No. 2, pp. 1-13

Tabell 3: Liste over relevante artikler til denne studien

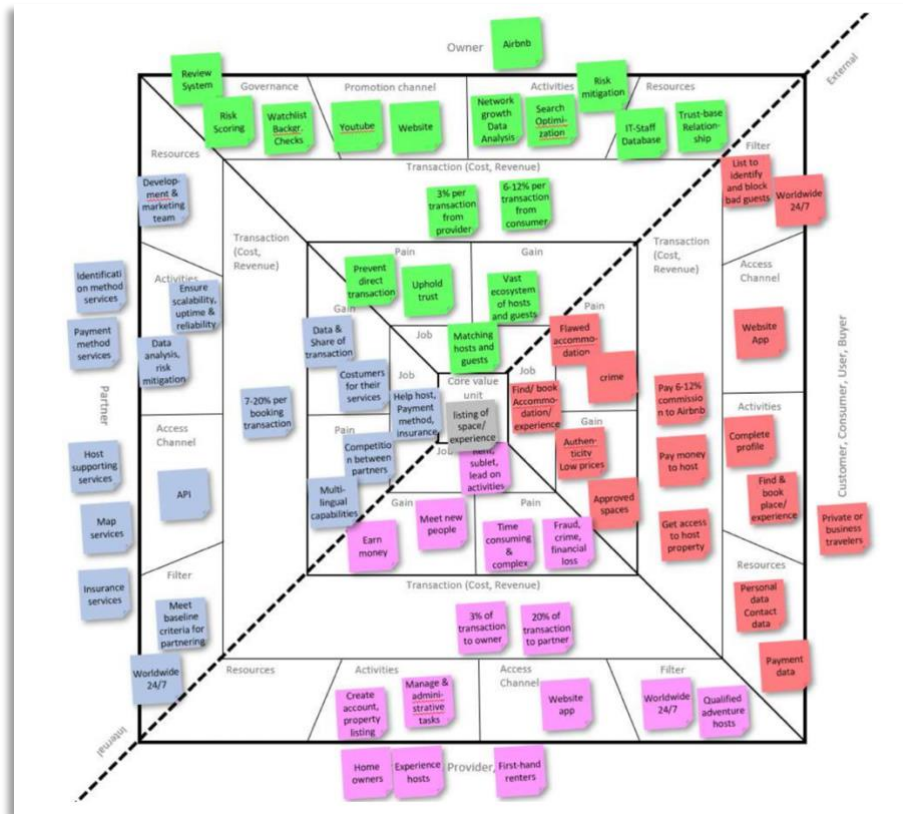
#### 4.1.1 Esiape (2019) - The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach

I 2019 gjennomførte David Eisape en studie hvor målet var å lage en Business Model Canvas for digitale plattformsselskaper. Modellen kaller han «Platform Business Model Canvas» og de fleste elementene i modellen er hentet fra teori om digitale plattformsselskaper (figur 4).

Enkelte elementer er hentet fra den opprinnelige Business Model Canvas. Studien bekreftet elementene i den nye modellen ved å gå gjennom 32 plattformer sin «Om oss»-side på nettet. «Om oss»-siden forteller gjerne hvem som står bak selskapet, og inneholder vanligvis informasjon om selskapets historie, visjon og verdier, samt «teamet» og personene som er involvert. Modellen David Esiape kom frem til skulle gjøre det enklere å se strukturen og oppbyggingen til digitale plattformselskaper, og derfor var spørsmålet i studien hvordan digitale plattformselskaper skal strukturere seg. Modellen kan brukes til å forvandle et tradisjonelt lineært selskap til et plattformselskap, designe et helt nytt plattformselskap eller få oversikt over et eksisterende plattformselskap. Ifølge studien er det mange forskjellige typer plattformer, men alle er fundamentalt like. Studien illustrerer modellen sin ved å se på strukturen til AirBnB (figur 5).



Figur 4: “The Platform Business Model Canvas” av Esiape (2019)



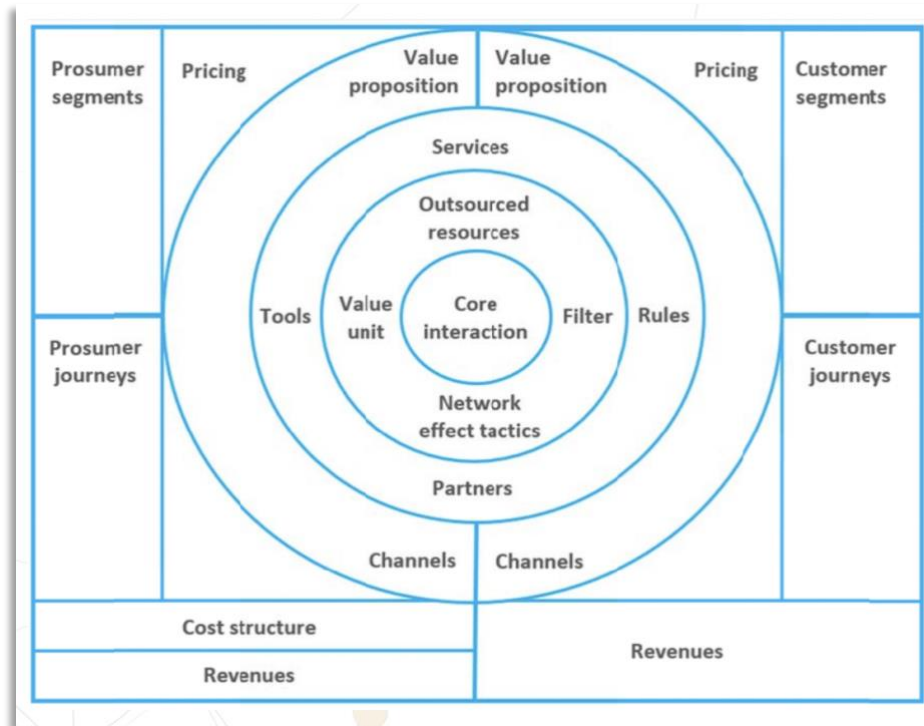
Figur 5: "The Platform Business Model Canvas" av Esiape (2019) utfylt med plattformselskapet Airbnb

Modellen Esiape (2019) kom frem til består av fire pyramider som representerer perspektivet til de ulike aktørene som deltar på en plattform. Pyramidene møtes på midten i en transaksjon med en verdienhet for å illustrere at alle deltakerne kobles sammen og er avhengig av hverandre gjennom interaksjonen. Toppen av pyramiden er sentral for en plattform, og alle elementer under bærer og støtter de respektive elementene over seg. Deltaker-pyramidene, forbruker, leverandør og partner, beskrevet fra topp til bunn består av elementene oppgave, smerte, gevinst og transaksjon, videre kostnader og inntekter, ressurser, aktiviteter, kanal og filter. Oppgaven, etterspørselen eller behovet for noe, er toppen av pyramiden, støttet av gevinst som beskriver motivasjonen for etterspørselen eller behovet. Smerte beskriver utfordringer og barrierer knyttet til at etterspørselen eller behovet blir oppfylt. På nivået under beskrives kostnader og inntekter i forbindelse med selve transaksjonen. Forutsetningene for vellykkede transaksjoner er bruk av nøkkelressurser, effektive nøkkelaktiviteter, ideell tilgangskanal til plattformen for hver deltaker og økt samsvarende «match» av riktige komplementære deltakere gjennom filtre.

Pyramiden til plattformeieren består av elementene oppgave, smerte, gevinst og transaksjon, videre kostnader og inntekter, ressurser, aktiviteter, kanal og styring. Her har elementene en noe annen betydning sammenlignet med de samme elementene i deltakernes pyramide. Siden eierens fokus er å drive og administrere plattformen kan oppgave, smerte og gevinst forstås som en oppdragsbeskrivelse for plattformen, der målet alltid er å matche deltakernes interesser innenfor et gitt område. Ettersom en plattformeier er interessert i å skape verdi gjennom vellykkede matcher og transaksjoner derfra er det avgjørende å forstå kostnadsstruktur og inntektsstrømmer. De fire siste elementene hjelper til med å utforme rammeverket for plattformen. Nøkkelressurser og -aktiviteter hjelper til med å holde plattformen i gang. Kanalen gjør plattformen tilgjengelig for deltakerne, og styring oppsummerer mekanismer og regler som bidrar til å holde den digitale plattformen sunn og fremgangsrisk.

#### **4.1.2 Taipale-Erävala et al. (2020) - Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets**

I denne studien tok Taipale-Erävala et al. (2020) utgangspunkt i en modell som allerede var tilpasset digitale plattformselskaper og gjorde endringer på den. Den opprinnelige modellen, laget av Scholten (2016), tar utgangspunkt i den tradisjonelle Business Model Canvas. Modellen er ikke støttet av en studie og ble utviklet i et hollandsk markedsførings- og strategifirma i samarbeid med klienter og kunder (Scholten, 2016). Scholten (2016) hevder at den tradisjonelle BMC ikke kan brukes til å analysere tosidige digitale plattformer, og hvertfall ikke til å utvikle nye plattformer. Modellen som Taipale-Erävala et al. (2020) kommer frem til i sin artikkel tar utgangspunkt i Scholten (2016) sin modell, men er basert på en studie av et digitalt plattformselskap i Finland, kalt Ratti (figur 6). Selskapet, som gikk konkurs i 2018, matchet personer som ville ta førerkort med folk som kunne gi kjøretimer slik at man slapp å gå via de etablerte kjøreskolene. Taipale-Erävala et al. (2020) kan derfor begrunne hvorfor modellen de kommer frem til ser ut som den gjør. Ifølge dem selv kan modellen deres brukes på plattformselskaper som opererer i tosidige markeder. De hevder også at den vil gjøre det mulig å skape nye tosidige plattformselskaper med høyere grad av nøyaktighet, samtidig som modellen illustrerer forskjellene fra tradisjonelle lineære selskaper på en god måte.



Figur 6: Modellen for tosidige plattformselskaper utviklet av Taipale-Eräväla et al. (2020)

Modellen er delt i to med kunder, også kjent som konsumenter, på den ene siden og produsenten på den andre siden. I dette tilfellet kalles produsenten for «prosumer» da produsenter også kan inneha rollen som kunder på en plattform. I modellen er det som skaper verdi illustrert i en sirkel og det som legger til rette for verdiskapningen i en firkant rundt. Sirkelen illustrerer også hva som er mest verdiskapende på en digital plattform ved å plassere det viktigste nærmest midten. Transaksjonen er derfor plassert i midten av sirkelen og må være enkel, attraktiv og verdiskapende for alle som deltar på plattformen. På nivået utenfor transaksjonen finner man filter, nettverkseffekt taktikk, verdienhet og eksterne ressurser. Filtre skal sørge for at riktig personer finner hverandre gjennom en transaksjon på plattformen, mens nettverkseffekt taktikk handler om hvordan plattformen skal tiltrekke deltakere og få dem til å returnere. Verdienhet er det som utveksles på plattformen og gjør transaksjonen mulig. Eksterne ressurser skal gjøre at plattformselskapet ser seg rundt etter leverandører som kan gjøre tjenester for plattformen, dette for at plattformselskapet slipper å investere i en jobb som må gjøres. På neste nivå i sirkelen finnes regler, partnere, verktøy og tjenester. Regler skal orkestre netverket ved å regulere deltakernes adferd på plattformen. Partnere skal levere tjenester som støtter transaksjonen på plattformen. Verktøy og tjenester er mekanismer som skal sikre at kvaliteten på verdiskapningen er høyest mulig, og gjøre at deltakerne kommer

tilbake til plattformen. I den siste sirkelen finner man verdiløfte og kanaler. Dette er altså hva hver aktør skal få ut av å delta på plattformen og hvordan denne verdien blir levert.

I firkanten utenfor sirkelen finner man altså det som legger til rette for at verdiskapning kan skje på plattformen. Prising skal vise hvor mye hver brukergruppe er villig til å betale for å bruke plattformen. Produsent- og konsumentreise viser alle samhandlinger som en deltaker må ha med plattformselskapet for å gjennomføre en transaksjon, både før og etter transaksjonen er gjennomført. I modellen har de, som nevnt, valgt å kalle produsentsiden for «prosumer» da en digital plattform også kan tjene penger på produsenten. I den opprinnelige modellen til Scholten (2016) var kostnadene på produsentsiden mens inntektene var på konsumentensiden. Tanken var at man tjener penger på konsumenten og har kostnader forbundet med produsenten, men i den nye modellen har de åpnet opp for at man også kan tjene penger på produsenten. Til tross for denne endringen er det fortsatt bare produsenten som skaper kostnader for plattformselskapet i modellen.

#### **4.1.3 Allweins et al. (2021) - The Platform Canvas – Conceptualization of a Design Framework for Multi-Sided Platform Businesses**

I denne studien foreslår Allweins et al. (2021) en «Platform Canvas» for å illustrere de viktigste elementene og mekanismene i en tosidig plattform (figur 7). Samtidig legger de vekt på samhandlingen mellom disse og nettverkseffekter. Inspirasjonen til modellen er hente fra den tradisjonelle Business Model Canvas og hvordan den har hjulpet tradisjonelle lineære bedrifter. Modellen ble konstruert i flere steg hvor første steg var å gå gjennom ledelseslitteratur om forretningsmodeller for å se hva det besto av, både tradisjonelle bedrifter og plattformselskaper ble gått gjennom. Videre ble modellen tilpasset ved å se på forskjellige plattformselskaper, som AirBnB, Apple IOS, Facebook og SoundCloud. Endringene gjorde at studien kom frem til elementene i modellen, fikk navngitt elementene og lagt ved beskrivelser av hvert element. Elementene i modellen ble gjennom disse iterasjonene, hvor man så på andre plattformselskaper, flyttet rundt til man kom frem til en modell som var enkel og utfyllende. Resultatet var en modell tilpasset tosidige plattformselskaper med tolv elementer.



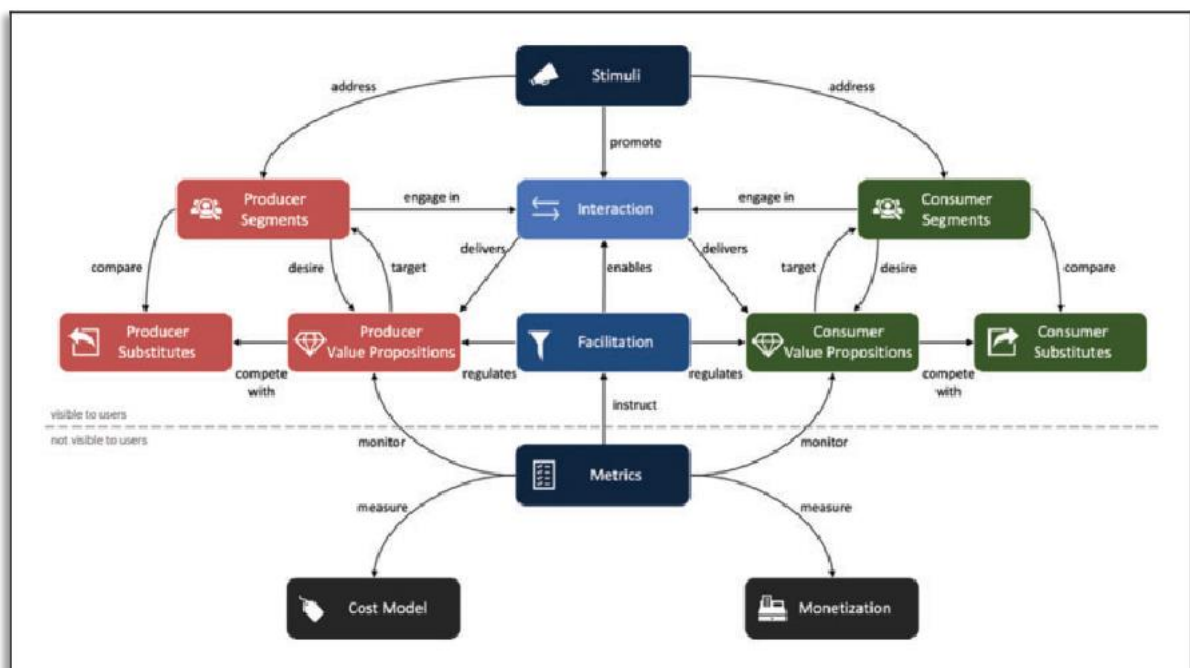


Figur 7: "The Platform Canvas" av Allweins et al. (2021)

Modellen består av produsenten og konsumenten sitt perspektiv på hver side av transaksjonen, samt elementer som legger til rette for transaksjonen over og under. Ifølge modellen er konsumenter de som konsumerer en vare eller tjeneste fordi de har et behov eller ønske. Produsenten er den som leverer varen eller tjenesten som skal konsumeres, også på grunn av et behov eller ønske. Verdiforslaget til produsenten og konsumenten beskriver dette behovet eller ønske som hver part har, altså hvorfor konsumenten vil konsumere og hvorfor produsenten vil levere. Transaksjonen er det viktigste i modellen da verdi ikke skapes mellom partene før en transaksjon er utført. Tilrettelegging handler om plattformens teknologi og styringsmekanismer, og hvordan det sørger for at verdiskapning er mulig og at mest mulig verdi skapes. Dette er for eksempel filter som gjør at partene finner hverandre og regler som tydeliggjør hvilken adferd som blir akseptert på plattformen. Substitutter, både for konsument og produsent, skal tydeliggjøres ifølge modellen da begge parter alltid kan få dekket sitt behov et annet sted. Det må ikke være en annen plattform og kan være et selskap som har en helt annen forretningsmodell. Stimulering er to strategier, «push» og «pull», for å få begge sider til å delta på plattformen. «Push»-strategier er promotering og reklame, mens «pull»-strategier handler om at det skal være lett og ønskelig å delta på plattformen. «Monetization» handler

om hvordan plattformselskapet skal tjene penger uten å redusere bruken av plattformen. Nøkkeltall skal sørge for at plattformselskapet hele tiden måler hvordan utviklingen går, for eksempel ved å måle størrelse, vekst og aktivitet for hver brukergruppe på plattformen. Kostnadsstruktur skal vise hvilke investeringer og løpende kostnader plattformselskapet har eller må ha for å opprettholde plattformen.

Dynamikken mellom elementene i modellen er illustrert av Allweins et al. (2021) i en egen modell (figur 8). Her har konsumenten og produsenten et spesifikt behov som de ønsker å få oppfylt, og dette kan enten leveres gjennom plattformen eller av et substitutt. For å få oppfylt hvert sitt behov må de to partene gjennomføre en transaksjon med hverandre. Da dette er det som skaper verdi regnes det som kjernen i modellen. Verdiskapningen er muliggjort av teknologi og styringsmekanismer. Stimuli sørger for at konsumenter og produsenter vil delta på plattformen. Måling overvåker hvor mye verdi plattformen skaper for deltakerne, samt hvor mye inntekter det skaper for plattformselskapet og hva det koster å muliggjøre transaksjonen.

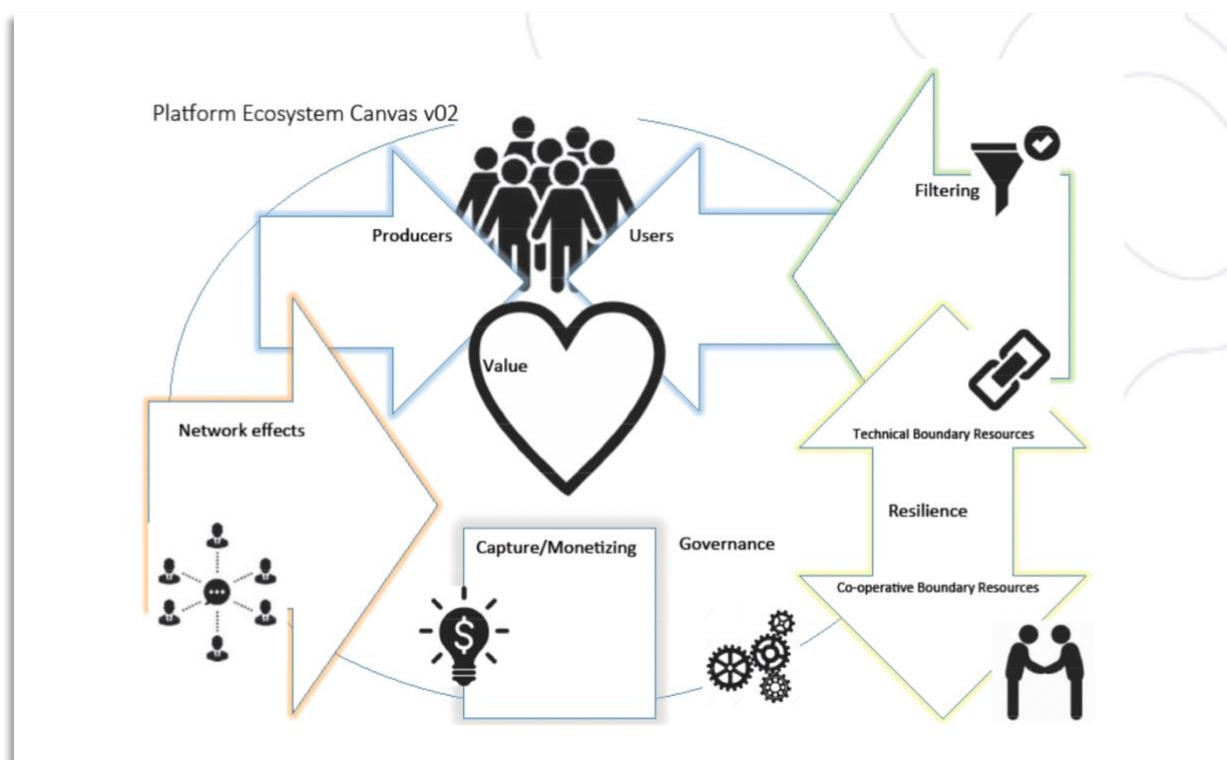


Figur 8: En modell som illustrerer sammenhengen mellom de ulike elementene i

"The Platform Canvas" av Allweins et al. (2021)

#### 4.1.4 Sorri et al. (2019) - Business Model Innovation with Platform Canvas

Sorri et al. (2019) har laget en modell for innovasjon av forretningsmodeller i plattformselskaper (figur 9). Gjennom studien kom de frem til åtte karakteristika i plattformselskaper, som de satt sammen til en modell kalt «Platform Canvas». Modellen skal hjelpe den som bruker den med å forstå verdiskapning og verdikapring for flere aktører i et nettverk. De tok utgangspunkt i den tradisjonelle Business Model Canvas og ville lage en modell som var like enkel å bruke. For å lage modellen gjennomførte studien en litteraturgjennomgang av tosidig plattformteori slik at de kom frem til karakteristika i plattformøkosystemer. Basert på dette lagde de et førsteutkast som de så endret gjennom intervjuer og samarbeid med ulike plattformselskaper. Det visuelle i modellen ble lagt til basert på innsikt de hadde opparbeidet seg gjennom studien. I tillegg utviklet studien en liste med spørsmål som skal hjelpe den som benytter modellen med å fylle inn de ulike elementene (figur 10).



Figur 9: «Platform Canvas» av Sorri et al. (2019)

Characteristics	Questions
Value producers	Who are the value producers and what motivates them to create the value? Through which channels do they produce the value?
Value users	Who are the value users, and what motivates them to consume the value? Through which channels do they consume the value?
Value	What are the different values that are created? How does the platform attract participants? How is the chicken-and-egg problem solved? Which friction does the platform reduce?
Filters	What data are acquired to match producer and user? Which filters does the platform need to serve the relevant content to consumers and connect them to the relevant value producer?
Network effects	Which types of network effects are achieved?
Value capture	What currency does the user provide to the producer in exchange for value? How does the platform capture some portion of this currency?
Governance	What are the tools for lowering the barriers to entering the platform? Which creation/curation/customization/ consumption tools does the platform provide?
Resilience	To what extent are the boundary resources defined?

Figur 10: Spørsmål som følger med modellen til Sorri et al. (2019)

Studien kom frem til åtte karakteristika i plattformsselskaper. Transaksjonen er selve kjernen i digitale plattformer og derfor også modellen, men det er ikke en av de åtte karakteristikaene ifølge studien. Verdi er den første og beskriver hvilken verdi som kan skapes på plattformen. «Monetization» beskriver hvordan plattformsselskapet kan kapre verdi fra plattformen. På plattformen er det en konsument og en produsent på hver side av transaksjonen. Filter skal sørge for at riktig produsent og konsument finner hverandre på den mest effektive måten. Jo mer effektiv matching desto mer verdifull er plattformen ifølge Sorri et al. (2019). Styring handler om hvem som skal ha tilgang til plattformen og hva som er lov, og består derfor av regler, straff og ulike mekanismer for å håndheve dette. Motstandsdyktighet forklarer hvor godt plattformen kan stå imot endring og hvor mye som kreves for å holde plattformen vedlike. Den siste karakteristikaene ved plattformsselskaper, ifølge studien, er nettverkseffekter. Her skal modellen beskrive hvilken mulighet plattformen har til å skalere med minst mulig finansielle investeringer, noe som er viktig for hvis plattformer skal nå sitt fulle potensial.

## 4.2 Tema fra artiklene

I denne delen vil jeg presentere hvordan artiklene adresserer de 12 ulike temaene fra dataanalysen (3.3). Dette er relevant da temaene fremsto som svært sentrale i oppbygningen av de ulike modellene. Temaene er avledet fra vektlegging i de ulike artiklene og en forståelse

av teori om digitale plattformselskaper. Figur 11 viser en forenklet oversikt over hvilke artikler som inneholdt de ulike temaene.

	Eisape (2019)	Taipale-Eräväla et al. (2020)	Allweins et al. (2021)	Sorri et al. (2019)
Verdiløfte	x	x	x	x
Transaksjon	x	x	x	x
Verdienhet	x	x	x	x
Friksjon	x	x	x	x
Deltakere	x	x	x	x
Insentiver			x	x
Nettverkseffekter	x	x	x	x
Styringsmekanismer	x	x	x	x
Filter		x		x
Verdifordeling	x		x	x
Nøkkeltall			x	
Kostnader og inntekter	x	x	x	x

Figur 11: Forenklet oversikt over hvilke artikler som inneholdt de ulike temaene

### 4.2.1 Verdiløfte

I Business Model Canvas er verdiløfte hvilken verdi et firma leverer til kunden, samt hvilket kundeproblem som løses og hvilket kundebehov som tilfredsstilles av selskapet (Osterwalder & Pigneur, 2010). For eksempel kan verdiløftet til en deltaker på Finn.no være å tjene penger på eiendeler som ikke brukes lenger, men det kan også være et ønske om å spare penger ved å kjøpe ting som er brukt. Ifølge Eisape (2019) handler verdiløfte om at deltakere kommer til en plattform med formål om å tilfredsstille et bestemt behov eller løse et problem. Dette kan betraktes som "jobben" som skal utføres, og fungerer som den drivende motivasjonen for deltakere på plattformen. Allweins et al. (2021) argumenterer for at det er to distinkte grupper, hver med sitt eget verdiløfte. Dette verdiløftet kan enten bli levert gjennom plattformen eller av et substitutt. Ifølge Allwieins et al. (2021) sin studie finnes det både kundeverdiforslag og produsentverdiforslag som beskriver de problemene som blir løst, samt fordelene ved å delta på plattformen for hver brukergruppe. For eksempel er kunden vanligvis interessert i å benytte en tjeneste eller et produkt, mens produsenten ønsker å generere en inntekt. Videre foreslår Eisape (2019) at det er viktig å forstå hvordan dette verdiløftet kan bli oppfylt gjennom transaksjonene på den digitale plattformen, og hvilken struktur på plattformen som gir verdi til alle involverte. Eisape (2019) understreker også at plattformselskapet er en del av systemet, og at de trenger å ha et eget verdiløfte som oppfylles i transaksjonene.

Selv om Taipale-Eräväla et al. (2020) ikke direkte refererer til et verdiløfte mener de at plattformselskaper må sikre at transaksjonen mellom deltakere skaper verdi. De poengterer viktigheten av å definere en verdienhet som skaper nytte for alle involverte parter. Til slutt fremhever Sorri et al. (2019) at det er flere forretningsmodeller samtidig på en plattform, som

hver for seg skal oppfylle et eget verdiløfte. Det er derfor viktig å lage mekanismer som tar høyde for alle de ulike verdiløftene når man lager en plattform.

### **4.2.2 Transaksjon**

Som nevnt i teoridelen (2.2.1) er det transaksjoner som skaper verdi på en plattform. Allweins et al. (2021) hevder at deltakernes verdiløfter er avhengig av hverandre siden verdien skapes ved utveksling av ressurser mellom partene. Det er altså transaksjonen som er verdiskapende og det viktigste på en plattform. Eisape (2019) argumenterer for at transaksjonen, eller verdiskapningen, foregår eksternt og at det er selve kjernen på en plattform. I studien til Esiape (2019) sies det at eiere og partnere utgjør den interne strukturen. Deres oppgave er å legge til rette for at produsenter og konsumenter, som utgjør den eksterne strukturen, kan gjennomføre en transaksjon med hverandre. Taipale-Erävala et al. (2020) hevder at transaksjonen må skape og levere verdi til deltakerne på plattformen. Allweins et al. (2021) presiserer at verdi skapes når produsent og konsument engasjerer seg i en transaksjon der begge parter er tilfredse. Sorri et al. (2019) fremhever også transaksjonen som kjernen til plattformen. Videre hevder de at transaksjonen illustrerer hvordan verdi kan skapes og kapres på plattformen, både for deltakerne og plattformselskapet. Til slutt mener Sorri et al. (2019) at verdien som skapes kan være monetær, men i mange tilfeller er det en annen verdi som skapes.

### **4.2.3 Verdienhet**

En verdienhet er det som utveksles i transaksjonen mellom to deltakere på en digital plattform, og det kan være informasjon, varer eller tjenester (Parker et al., 2016). Verdienheten er transport på Uber, overnattinger på AirBnB og brukte eiendeler på Finn.no. Som beskrevet av Eisape (2019) er det primært produsenten som bidrar med verdienheten til plattformen, noe som impliserer at plattformen verken eier eller produserer ressursene som utveksles. Videre er det derfor plattformer må forstå produsentens perspektiv slik at de ønsker å dele sin verdienhet på plattformen. Denne forståelsen er i sin tur viktig for å muliggjøre transaksjoner og verdiskapning mellom produsenter og konsumenter ifølge Esiape (2019). Taipale-Erävala et al. (2020) viderefører denne tankegangen ved å understreke plattformselskapets ansvar for å tilrettelegge for produksjon av verdifulle, relevante og interessante verdienheter som kan utveksles på plattformen. De legger vekt på produsentens ansvar, men fokuserer også på plattformselskapets rolle i å legge til rette for en verdifull utveksling. Eisape (2019) belyser ytterligere viktigheten av verdienheten som det elementet som binder sammen alle deltakerne

---

på plattformen. Ved å fungere som et bindeledd skal plattformer, etter deres argumentasjon, tilrettelegge for utveksling av verdienheter ved å «matche» eksterne produsenter med eksterne konsumenter. Videre, slik Sorri et al. (2019) hevder, ligger plattformens ansvar i å legge til rette for utveksling av eksterne ressurser, noe som muliggjør verdiskapning og verdikapring for plattformsselskapet. Disse ressursene kan variere fra produkter, tjenester eller sosial valuta, og plattformsselskapet må identifisere hvilke ressurser som skaper mest verdi for alle involverte. Allweins et al. (2021) legger til en annen dimensjon ved å argumentere for at produsentene både bringer med seg og skaper ressursene som utveksles på plattformen. De kan være ansvarlig for produksjon av et produkt, en tjeneste eller informasjon som utveksles på plattformen. Allweins et al. (2021) hevder også at verdienheten i noen tilfeller kan være en underutnyttet ressurs som produsenter gir midlertidig tilgang til, og dermed trekker forbindelser til delingsøkonomien.

#### 4.2.4 Friksjon

I teoridelen (2.2.1) ble det nevnt at friksjon må fjernes for å muliggjøre effektive og verdifulle transaksjoner på en plattform. Eisape (2019) påpeker at det vil alltid være hindringer som kan hindre transaksjonen i å finne sted. Han hevder at slike hindringer begrenser verdiskapingen og kan potensielt avskrekke deltakerne fra å benytte plattformen. Jo mer effektivt et problem løses eller et behov dekkes for en produsent eller konsument, desto mer verdifull er en plattform ifølge Eisape (2019). Plattformene må konstant anstrenge seg for å fasilitere transaksjoner som løser problemene eller dekker behovene på en mest mulig optimal måte. Eisape (2019) understreker videre viktigheten av for plattformene å være bevisst på hvilke ressurser som er mest avgjørende for at deltakerne skal kunne benytte plattformen effektivt da fraværet av disse vil komplisere brukeropplevelsen betydelig. Allweins et al. (2021) fremhever plattformers bruk av teknologiske løsninger og styringsmekanismer for å legge til rette for enkle transaksjoner mellom to parter. De argumenterer for at disse teknologiene og mekanismene bør utformes med tanke på å minimere friksjon mellom de to partene. Blant de teknologiene som brukes til å fasilitere transaksjoner inkluderer de søkealgoritmer, filtre, meldingssystemer, geolokaliseringstjenester, og betalingsløsninger. Allweins et al. (2021) understreker også behovet for en høy grad av brukervennlighet for å redusere friksjon. De hevder at plattformer med begrenset brukervennlighet kan oppleve redusert bruk, da disse ikke vil bli oppfattet som like verdifulle av deltakerne. De argumenterer for at det er viktig å sikre at plattformen er så verdifull for deltakerne at de ikke vil utveksle ressurser utenfor plattformen

etter at de har blitt introdusert til hverandre. Dette vil hindre at transaksjonen foregår utenfor plattformen og at plattformselskapet mister sin andel av verdiskapningen. I tråd med dette, fremhever Sorri et al. (2019) at plattformer må etablere regler og mekanismer for å redusere friksjon. De fremhever at plattformer må identifisere og adressere den friksjonen de reduserer eller ønsker å redusere, ettersom dette ofte er der problemet ligger for deltakerne. De fremhever også at det er nødvendig for plattformer å ikke bare fjerne friksjon, men også skaper ekstra verdi for deltakerne. Til slutt fremhever Allweins et al. (2021) at plattformer konkurrerer basert på deres evne til å legge til rette for effektive og verdifulle transaksjoner. De poengterer at plattformer har som mål å gjøre det enklest mulig for partene å finne hverandre, da dette skaper størst verdi.

#### **4.2.5 Deltakere**

Basert på gjennomgått teori (2.2) er en av nøkkelfunksjonene til en plattform å tiltrekke deltakere til plattformen. Eisape (2019) forklarer deltakere på digitale plattformer ved å beskrive en nettverksmodell som inneholder minst tre aktører; produsent, konsument og plattformen selv, som er gjensidig avhengige av hverandre for å skape verdi. Artikkelen fastslår, til tross for at plattformer ikke har direkte kunder, at det er vesentlig å forstå hvordan konsumenter er kundene til produsentene på plattformen. De understreker behovet for å identifisere den verdien konsumentene ønsker å få tilgang til via plattformen, og den verdien produsentene ønsker å tilby til konsumentene. Sorri et al. (2019) hevder at en plattform må ha bevissthet rundt de ulike verdier den skaper for hver deltaker. De fremhever at det ikke bare er fjerning av friksjon mellom produsent og konsument som er sentralt, men også tiltrekking av deltakere på alle sider av plattformen. De foreslår at den samme personen kan være både produsent og konsument, noe som utvider forståelsen av mulighetene innenfor nettverket. Eisape (2019) utdyper dette ved å påpeke at deltagelse på en plattform innebærer å være aktiv. Han forklarer at aktive deltakere skaper verdi og derfor øker sannsynligheten for vellykkede transaksjoner mellom deltakerne. Ifølge Eisape (2019) bør plattformene derfor forstå ønsket aktivitet fra hver deltaker, og finne ut hvordan de kan stimulere til denne aktiviteten for å øke sannsynligheten for suksessfulle transaksjoner. Allweins et al. (2021) underbygger dette ved å understreke at plattformer består av to eksterne grupper; produsenter og konsumenter. De argumenterer for at enkelheten ved å bytte mellom rollene som produsent og konsument er kritisk for å gjøre plattformen enkel og attraktiv å bruke. Taipale-Eräväla et al. (2020) går videre ved å hevde at produsenter og konsumenter representerer de viktigste deltakerne på



---

plattformer. De mener at plattformene skaper verdi ved å tilby en arena for transaksjoner og samhandling, og påpeker at forholdet mellom produsenter og konsumenter er indirekte med plattformen som en mellomliggende ressurs.

#### 4.2.6 Insentiver

For å sikre deltakelse må det være gode incentiver på en plattform (Parker et al., 2016). Dette kan være organiske incentiver som ligger innbakt i det å bruke plattformen, altså at det er en naturlig motivasjon som sikrer deltakelse. Eventuelt kan kunstige incentiver lages av plattformen for å sikre deltakelse. I mange tilfeller, spesielt i startfasen, bruker mange plattformer monetære incentiver for å skape vekst. Dersom plattformen opplever sterk vekst kan monetære incentiver tappe selskapet for penger, og derfor må kunstige incentiver tenkes nøye gjennom før de implementeres. Ifølge Allweins et al. (2021) må plattformer forstå deltakernes motivasjon for å delta på plattformen og utvikle mekanismer for å opprettholde deres engasjement da deltakerne kan forlate plattformen når som helst. Allweins et al. (2021) fremhever at konkurrerende selskaper kan tilby substitutter som adresserer deltakernes grunnleggende behov uavhengig av forretningsmodell. Studien foreslår at plattformene kan tiltrekke seg deltakere ved å identifisere deres problemer og deretter posisjonere plattformen som en løsning på disse. Dette kan oppnås gjennom ulike midler som inkluderer enkel tilgang, kvalitetsforbedringer, konkurransedyktig prising og forbedret funksjonalitet. Allweins et al. (2021) påpeker også at plattformer bør implementere både «push»- og «pull»-strategier for å opprettholde brukerengasjement på begge sider. «Push»-strategier kan inkludere bruk av betalt reklame, nettverksbygging, sponsorskap og andre tiltak, mens «pull»-strategier typisk fokuserer på å forbedre brukervennligheten, tilby subsidier for deltakelse og gjøre det enklere for deltakerne å skifte roller mellom å være produsent og konsument. I studien til Sorri et al. (2019) understrekes betydningen av å forstå motivasjonene til både produsenter og konsumenter for å skape og konsumere verdi på plattformen. Dette innebærer å utvikle en forståelse av hvordan man kan tilby verdi og incentiver som tiltrekker seg begge parter.

#### 4.2.7 Nettverkseffekter

Nettverkseffekter ble beskrevet i teoridelen (2.2.2) som en av de viktigste mekanismene på en plattform, og forklarer hvordan en ny deltaker øker verdien av plattformen for alle de andre deltakerne. Esiape (2019) forklarer at plattformer ønsker en aktiv brukerbase for å skape et verdifullt nettverk. Studien hevder at suksessen til en plattform et resultat av forbindelsen

mellom de ulike deltakerne på plattformen, der verdien primært genereres av nettverket og ikke av plattformselskapet selv. Allweins et al. (2021) utdypet denne diskusjonen ved å understreke behovet for å tiltrekke tilstrekkelig antall deltakere på begge sider av plattformen for å generere verdi. De påpekte potensielle risikoer ved ubalanse mellom deltakerne på hver side da det kan redusere sannsynligheten for suksessfulle og verdifulle transaksjoner, og dermed redusere plattformens verdi. I deres studie argumenterte Allweins et al. (2021) for nettverkseffekter som verdidrivere på plattformer. De skilte mellom direkte og indirekte nettverkseffekter. Studien fremhevet også at plattformers konkurransevne er i stor grad avhengig av deres evne til å skape et verdifullt nettverk, hvor nettverkets størrelse er en kritisk faktor. Verdien til hver enkelt deltaker på plattformen er sterkt knyttet til antall eksisterende deltakere da de skaper verdi for hverandre ifølge Allweins et al. (2021). Sorri et al. (2019) legger til behovet for å utnytte nettverkseffekter for å realisere plattformens fulle potensial. I deres studie hevdes det at strategisk skalering av en plattform med minimale investeringer krever en forståelse av hvilke nettverkseffekter som skapes, både indirekte og direkte, samt utvikling av mekanismer for å initiere disse effektene. De argumenterte også for at plattformer trenger en strategi for å tiltrekke og beholde deltaker på begge sider av plattformen, dette for å utløse nettverkseffekter og skalere virksomheten. Det innebærer å løse "høna-eller-egget"-problemet, som refererer til utfordringen med å tiltrekke seg både konsumenter og produsenter samtidig når plattformen ikke har deltakere fra før. Taipale-Erävala et al. (2020) bidrar til forståelsen ved å påpeke at digitale plattformselskaper skaper verdi ved å tiltrekke seg deltakere på begge sider ved hjelp av nettverkseffekter. De understreket at nettverkseffekter er det som motiverer deltakere til å gjennomføre den første transaksjonen og det som skaper en positiv brukeropplevelse, noe som fører til gjenbruk av plattformen. De hevder at nettverket skaper verdi på grunn av nettverkseffekter, både positive og negative.

#### **4.2.8 Styringsmekanismer**

Styringsmekanismer skal tilrettelegge for og beskytte verdiskapning på en plattform i henhold til gjennomgått teori (2.2.3). Når det kommer til styringsmekanismer insisterer Esiape (2019) på at de er nødvendige for å opprettholde plattformens verdiskapning. Plattformer må implementere regler og mekanismer som beskytter plattformens verdiskapende aktiviteter og utelukker deltakere som undergraver dens verdi. I deres studie, understreker Taipale-Erävala et al. (2020) at plattformens regler er avgjørende for å regulere deltakernes oppførsel. De fastslår at innføring av konsekvenser for uønsket adferd er et sentralt element i å koordinere

---

nettverket og beskytte den verdien som skapes, noe som sikrer en fortsatt verdiskaping. Allweins et al. (2021) forsterker dette synspunktet ved å betone betydningen av styringsmekanismer som fremmer verdifulle transaksjoner og tillitsbygging mellom deltakerne og plattformen. De hevder at effektive styringsmekanismer bør legge til rette for verdiskapende transaksjoner gjennom implementering av klare regler, belønningsmekanismer og kvalitetskontroller for å støtte nettverksvekst. Videre fremhever Sorri et al. (2019) at styringsmekanismer også inkluderer kontroll, regler, tilgangskontroll og tillit. De hevder at styringsmekanismer er vesentlig i å legge til rette for verdiskapende aktiviteter mellom de to sidene på en plattform, samt sikre at de mest kompatible deltakerne kan finne hverandre. Plattformen skal ha en klar forståelse av hvordan disse mekanismene muliggjør transaksjoner og sånn sett verdiskaping ifølge Sorri et al. (2019).

#### **4.2.9 Filtre**

I teoridelen (2.2.1) ble filtre nevnt som et verktøy for å redusere friksjon slik at sannsynligheten for vellykkede transaksjoner på plattformen øker. Filtre sørger for at deltakerne får informasjon som er tilpasset sine behov, og fjerner informasjon som er irrelevant da det kan redusere verdien til plattformen for deltakerne (Parker et al., 2016). Taipale-Erävala et al. (2020) mener at filtrene på en plattform er kritiske for å sikre mest mulig samsvarende transaksjoner mellom konsument og produsent. Filtrene bidrar til å øke sannsynligheten for verdiskapende transaksjoner da de hjelper med å redusere overflødig informasjon for deltakerne. Dette letter prosessen med å identifisere den mest passende verdienheten. I tillegg argumenterer Sorri et al. (2019) for at algoritmebasert teknologi muliggjør en hurtig og nøyaktig samsvarende kobling mellom konsument og produsent, noe som er avgjørende for å tiltrekke deltakere til plattformen. For å utnytte dette fullt ut må filtrene tilpasses for å kartlegge nødvendige data som skal benyttes for å skape en passende «matching» på plattformen.

#### **4.2.10 Verdifordeling**

Som nevnt i teoridelen (2.2.3) er rettferdig fordeling av verdien som skapes på en plattform viktig for å unngå at deltakerne forlater plattformen. I sin studie identifiserer Allweins et al. (2021) sentrale utfordringer plattformsselskaper møter i forsøket på å kapre verdi generert på deres plattformer. De indikerer at selskapene må utforme strategier for å beholde en del av verdiskapningen som oppstår i transaksjonene. Imidlertid understreker de samtidig viktigheten

av å opprettholde en balanse mellom kommersielle gevinster og levering av verdi til deltakerne. Allweins et al. (2021) bemerker at denne balansen kan være utfordrende å oppnå, og at det eksisterer en risiko for at deltakerne forlater plattformen dersom plattformsselskaper forsøker å ta for mye av verdiskapningen. Sorri et al. (2019) fremhever betydningen av dette ved å påpeke at inntjeningsmodellen til en digital plattform må opprettholde eller styrke verdiskapningen. Eisape (2019) bidrar til forståelsen ved å understreke viktigheten av plattformeiere som aktører på digitale plattformer. Ifølge deres studie er plattformeieres primære mål å skape en verdifull plattform for deltakerne med det formål å hente ut en andel av verdiskapningen.

#### **4.2.11 Nøkkeltall**

Digitale plattformer er avhengig av å ha nøkkeltall som måler suksessraten til interaksjonene på plattformen og faktorer som bidrar til å skape de interaksjonene (Parker et al., 2016). Jo flere positive interaksjoner som finner sted på en plattform desto flere deltakere vil plattformen tiltrekke. I sin studie understreker Allweins et al. (2021) betydningen av nøkkeltall i vurderingen av plattformsselskaper. De anser nøkkeltall som sentrale verktøy for å evaluere verdien og volumet av interaksjonene som foregår mellom de forskjellige aktørene på en plattform. Samtidig skal nøkkeltall brukes for å tallfeste plattformens inntjening og de medfølgende kostnadene knyttet til tilrettelegging av transaksjonene. Videre anbefaler Allweins et al. (2021) at plattformer systematisk måler omfanget, veksten og aktivitetsnivået i de to brukergruppene. Dette kan realiseres gjennom kvantitative målinger som antall deltakere, antall transaksjoner og frekvensen av gjentatte transaksjoner. Plattformsselskaper oppfordres også til å høste data fra brukeranmeldelser og rangeringer for å bedømme kundetilfredsheten, og på den måten videreutvikle og forbedre sine tjenester. Denne omfattende tilnærmingen til måling og evaluering gir et mer nøyaktig bilde av den generelle helsen og bærekraften i plattformsselskaper ifølge Allweins et al. (2021). Samtidig advarer studien om å bruke finansielle måltall for å måle plattformers suksess i en tidlig fase. Dette er fordi verdien av plattformen er sterkt avhengig av antall deltakere, og et lavt antall deltakere i en tidlig fase kan potensielt redusere plattformens verdi og dens evne til å generere inntekter.

#### **4.2.12 Kostnader og inntekter**

Kostnader og inntekter på en plattform styres i stor grad av nettverkseffekter (Parker et al., 2016). Et verdifullt nettverk gjør det mulig for en plattform å tjene penger. Samtidig kan feil

---

prisingsmodellen redusere verdien til nettverket ved at deltakerne forlater plattformen. Kostnadene er som regel forbundet med å skape nettverkseffekter da enkelte brukergrupper må subsidieres for å tiltrekkes til plattformen. Eisape (2019) identifiserer to hovedkategorier av kostnader for en plattform: deltakerkostnader og transaksjonskostnader. Studien bemerker at disse kostnadene påløper på begge sider av plattformen. De er nødvendige for å skape verdi gjennom transaksjoner og «matching», og derfor er det viktig at plattformen forstår kostnadene ved dette ifølge Eisape (2019). Taipale-Erävala et al. (2020) fremhever betydningen av å kartlegge driftskostnadene for å forstå hva det faktisk koster å opprettholde plattformen. De presenterer også en rekke forskjellige prismodeller, som transaksjonskostnader og tilgang til flere funksjoner eller høyere kvalitet ved betaling. I tillegg presenterer de «freemium»-modellen som et alternativ hvor basisproduktet er gratis, men tilgang til ytterligere funksjoner koster. Det siste Taipale-Erävala et al. (2020) nevner er at plattformer har potensialet til å generere inntekter fra både produsent og konsument. Sorri et al. (2019) påpeker viktigheten av at prismodellen bidrar til å opprettholde eller øke plattformens verdi. De understreker også at feil prismodell potensielt redusere verdien av plattformen og skade dens evne til å generere inntekter. Studien til Allweins et al. (2021) fremhever forskjellige prismodeller som transaksjonsgebyrer, «premium»-produkter, abonnementer, salgsavgifter, annonser og salg av data. De understreker imidlertid viktigheten av å balansere inntektsgenerering med bevaring av nettverkseffekter for å opprettholde plattformens verdi. Til slutt, selv om plattformer generelt har få faste kostnader og marginalkostnaden for å fasilitere en ny transaksjon er nær null, er det viktig å identifisere og forstå de kostnadene som er nødvendige for å opprettholde plattformen ifølge Allweins et al. (2021). Dette inkluderer kostnader knyttet til å tiltrekke seg konsumenter og produsenter, lønnskostnader, teknologikostnader, forsikringskostnader og kundeservicekostnader.

## 5. Diskusjon

I denne delen skal jeg komme med kritikk av de eksisterende modellene basert på teorien i del 2.0, samt funnene i del 4.1 og 4.2. I del 5.1 vil jeg diskutere oppsettet til de eksisterende modellene, og i del 5.2 vil jeg diskutere innholdet. Formålet er å komme med både positiv og negativ kritikk av de eksisterende modellene. Videre vil jeg i del 5.3 svare på kritikken og presentere et forslag til en ny modell basert på funn og teori. Her vil det være hensiktsmessig å forklare hvordan den nye modellen fungerer. I del 5.4 vil jeg ved bruk av et praktisk eksempel vise at foreslått modell fungerer godt for digitale plattformselskaper. Avslutningsvis vil jeg i del 5.5 kommentere begrensinger ved denne studien og komme med forslag til videre forskning, samt kommentere denne studiens implikasjoner i del 5.6.

### 5.1 Kritikk av oppsettet til eksisterende modeller

I denne delen vil jeg diskutere oppsettet til de eksisterende modellen, og komme med både positiv og negativ kritikk. Jeg ønsker å gi et klart bilde av hva modellene gjør bra, men også hvilke mangler de har når det gjelder oppsettet. Med oppsettet mener jeg her hvordan modellene er strukturert. I enkelte tilfeller vil jeg komme med forslag til hva som kunne vært forbedret. Hensikten med denne diskusjonen er å tydeliggjøre hvorfor disse modellene ikke egner seg til å utvikle digitale plattformselskaper.

#### 5.1.1 Esiape (2019) - The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach

Esiape (2019) sin modell gir et strukturert innblikk i hvordan et plattformselskap fungerer. Fokuset til modellen er de ulike deltakerne og verdienheten som knytter dem sammen. Modellen gir et detaljert bilde av de nødvendige deltakerne på en vellykket plattform, og definerer tydelig deres roller og bidrag. Videre fremhever den på en effektiv måte forskjellen mellom interne og eksterne deltakere på en plattform. Med andre ord hvem som skaper verdi og hvem som legger til rette for verdiskapningen. En styrke ved Esiape (2019) sin modell er at den illustrerer hvordan alle deltakere er knyttet sammen gjennom verdienheten, og hvordan den skaper verdi for alle involverte. Videre er pyramideformer brukt på en god måte slik at det tydelig kommer frem hva som er viktigst for hver deltaker på en suksessrik plattform. Når det gjelder negativ kritikk mangler modellen en representasjon av dynamikken som eksisterer på en plattform. Den klarer ikke å vise hvordan verdienheten utveksles og hvordan den skaper

---

verdi for alle involverte. Hovedproblemet er at modellen verken bruker piler eller forklaringer, noe som gjør det vanskelig å skjønne hvordan de ulike komponentene på en plattform henger sammen. Dette kan gjøre det utfordrende for brukerne av modellen å forstå hvordan plattformen faktisk fungerer. I tillegg er modellen lite praktisk anvendelig som verktøy for å utvikle en ny digital plattform da den mangler forklaringer av de ulike elementene og plass til å fylle ut egen tekst. Det er heller ikke tydelig hvordan modellen skal brukes. Pyramideformene kan antyde at det lønner seg å starte med det som er øverst i hver pyramide, men spørsmålet blir da om man skal gjøre seg ferdig med en pyramide først eller om man skal fylle ut tilsvarende nivå i de andre pyramidene, samt hvilken pyramide brukeren skal starte med. Totalt sett vil jeg si at modellen gir en god oversikt over hvilke deltakere som er kritiske for at en plattform skal lykkes. Samtidig gir den ikke et fullstendig bilde av plattformenes funksjon og hvordan de ulike elementene arbeider sammen, i tillegg til at den er lite brukervennlig. Dermed virker det ikke å være en fullverdig modell for å utvikle digitale plattformselskaper, men en modell som kan brukes til å forstå deltakerne på en plattform.

### **5.1.2 Taipale-Erävala et al. (2020) - Towards a New Business Model Canvass for Platform Businesses in Two-Sided Markets**

Taipale-Erävala et al. (2020) tilbyr en visuell fremstilling av en digital plattforms verdiskapningsmekanismer. Ved å dele opp modellen i en sirkel og firkant tydeliggjør den hva som henholdsvis skaper verdi og hva som legger til rette for verdiskapning. Modellen gjør det også tydelig at det er tre deltakere på en plattform: produsenten, konsumenten og plattformselskapet. Dette bidrar til en klar forståelse av de ulike rollene på en plattform, selv om modellen ikke er like detaljert på hvert deltakerperspektiv som Esiape (2019) sin modell. Videre kommuniserer modellen klart hva som bør prioriteres i utviklingen av en plattform da den har plassert kjerneelementene for verdiskapning nærmest sentrum. Symmetrien mellom produsent- og konsumentensiden tyder på at de har lik verdi for verdiskapningen. Sirkelen viser at det er transaksjonen som er bindeleddet mellom dem, og peker på de mange faktorene som bidrar til å skape en vellykket transaksjon. Til tross for at modellen gir en indikasjon på hva som er viktigst ved hjelp av sirkelen er flere elementer prioritert likt på de ulike nivåene. Dette kan gjøre det vanskelig å forstå hvilket av elementene på hvert nivå brukeren bør tenke på først. Brukeren blir også nødt til å spørre seg hva de ulike elementene faktisk betyr da det mangler definisjoner i modellen. Videre mangler modellen forklaringer på hvordan de ulike elementene er forbundet, noe som kan gjøre det utfordrende å forstå hvordan plattformen fungerer. Dette er særlig problematisk fordi en plattform ofte innebærer komplekse samspill

mellom ulike momenter. Et annet problem med modellen er at den ikke lett lar seg fylle ut, spesielt i sirkelen, noe som begrenser dens praktiske anvendelse. Det at modellen ikke har et oppsett som indikerer hvordan modellen skal brukes begrenser dette ytterligere. Til slutt bør det nevnes at enkelte elementer i sirkelen kan plasseres utenfor da det i større grad legger til rette for verdiskapningen, for eksempel «partners». Samlet sett tydeliggjør modellen hva som bør prioriteres for at en digital plattform skal skape verdi, men den etterlater brukeren med en rekke ubesvarte spørsmål. Brukeren blir nødt til å spørre seg selv hva de ulike elementene betyr, hvordan de er koblet sammen og hvordan modellen skal brukes, samt hvorfor elementene er prioritert på følgende vis. Derav vil det være vanskelig å utvikle digitale plattformselskaper ved å bruke denne modellen, men den kan gi et noenlunde bilde av deltakerne og hvordan de er koblet sammen på en plattform, samt hva som bør prioriteres for å skape verdi.

### **5.1.3 Allweins et al. (2021) - The Platform Canvas – Conceptualization of a Design Framework for Multi-Sided Platform Businesses**

Allweins et al. (2021) sin modell gir et klart bilde av transaksjonen mellom produsenten og konsumenten på en plattform. Fokuset er selve verdiskapningen mellom partene, men modellen illustrerer noen få nøkkelkomponenter som legger til rette for transaksjonen. Den illustrer også, til en viss grad, perspektivet til plattformselskapet. Oppsettet til modellen gjør det enkelt å se forholdet mellom produsenten og konsumenten, og hvordan de få elementene rundt legger til rette for verdiskapning. Modellens fokus på få, men viktige elementer fanger essensen av verdiskapningen på en plattform. Den viser kjernen til en plattform i form av transaksjonen mellom produsenten og konsumenten, og ulike funksjoner rundt kjernen som legger til rette for verdiskapning. Selv om modellen gir en god illustrasjon av transaksjonen på en digital plattform, kunne den vært utvidet for å gi en mer fullstendig forståelse. Modellen burde ha inkludert flere elementer utenfor transaksjonen slik at brukeren får et tydeligere bilde av hva som legger til rette for verdiskapning på en digital plattform. For å være mer brukervennlig burde modellen ha inkludert forklaringer, områder for å fylle ut og piler som illustrerer sammenhengen og dynamikken mellom de ulike elementene på en bedre måte. Sistnevnte er nok årsaken til at Allweins et al. (2021) utviklet en egen modell som viser dynamikken mellom elementene i modellen. Ideelt sett burde disse sammenhengene illustreres i den opprinnelige modellen. Manglene gjør at modellen er best egnet til å gi en forståelse av transaksjonen på en plattform. Samtidig blir forståelsen begrenset da sammenhengen mellom



---

de ulike elementene i transaksjonen ikke illustreres. Med andre ord kan modellen brukes til å gi et noenlunde bilde av transaksjonen på en plattform. Følgelig kan man si at dette ikke er en fullverdig modell for å utvikle digitale plattformselskaper, og at den er lite brukervennlig.

#### **5.1.4 Sorri et al. (2019) - Business Model Innovation with Platform Canvas**

Sorri et al. (2019) sin modell forsøker å avbilde kompleksiteten på en helhetlig digital plattform. Dette kan være vanskelig og det følger derfor med spørsmål som skal gjøre det enklere å bruke modellen. Imidlertid er spørsmålene uklare da de fokuserer på flere aspekter samtidig. Modellen i seg selv har et rotete oppsett som skaper forvirring hos brukeren. Den inkluderer mange viktige elementer for en plattform, men det er altså dens struktur som gjør det utfordrende å bruke modellen. Det som er tydelig er at produsentene og konsumentene møtes og på den måten skaper verdi, noe som er en grunnleggende funksjon i alle plattformer. Derimot er det for eksempel forvirrende hvordan modellen viser at nettverkseffekter kun synes å påvirke produsenter, og at filtre kun ser ut til å påvirke konsumenter. Dette gjenspeiler ikke virkeligheten hvor begge disse aspektene ofte påvirker alle plattformens brukere. På den positive siden har modellen plass til utfylling og medfølgende spørsmål som skal gjøre modellen mer brukervennlig. Imidlertid kunne spørsmålene vært integrert i selve modellen for å gi umiddelbar klarhet når man kun har modellen foran seg. En omarbeiding av modellen er nødvendig for å bedre reflektere hvordan plattformer fungerer og gjøre det lettere å forstå hvordan de ulike elementene samhandler. Formatet til modellen og uklarheten i de medfølgende spørsmålene gjør den svært forvirrende å bruke dersom man ønsker å utvikle digitale plattformselskaper, men den er til en viss grad brukervennlig.

## **5.2 Kritikk av innholdet i eksisterende modeller**

I denne delen ønsker jeg å diskutere innholdet i de eksisterende modellene, og komme med både negativ og positiv kritikk. Jeg gjør dette ved å først sammenligne studienes synspunkter fra funnene med den gjennomgåtte teorien på ulike tema. Videre vil jeg på bakgrunn av den sammenligningen se om de eksisterende modellene inkluderer elementer hvor studiens synspunkter og teorien samsvarer. Til slutt vil jeg basert på gjennomgått teori og funnene komme med forslag til hva en ny modell bør inneholde.

### 5.2.1 Kjernen i digitale plattformer

En grundig gjennomgang av funnene og teorien fremhever betydningen av å samle fire sentrale faktorer - verdiløfte, verdienhet, transaksjon og deltakere - i en ny modell for utvikling av digitale plattformselskaper. Det virker å være en felles forståelse om at disse fire faktorene bidrar mest til verdiskapningen på en plattform, og derfor bør de plasseres sentralt i en ny modell etter min mening. Med utgangspunkt i de gjennomgåtte studiene er min oppfatning at transaksjonen er kjernen til en plattform der verdi skapes for alle involverte dersom «riktig» verdienhet utveksles. Videre ser det ut til at transaksjonen er muliggjort av tre aktører som er gjensidig avhengig av hverandre med hvert sitt unike verdiløfte, og at produsentene er spesielt viktig da det er de som bidrar med verdienheten. Plattformselskapets andel av verdiskapningen og eget verdiløfte virker også å være essensielt. Dette stemmer overens med den gjennomgåtte teorien om at plattformer skal skape gjensidige fordelaktige transaksjoner for alle involverte ved å legge til rette for utveksling av ressurser (Evans & Schmalensee, 2016).

Til tross for at det virker å være enighet om viktigheten av de fire nevnte faktorene har ikke alle studiene inkludert disse i modellene sine. Der hvor faktorene er inkludert er ikke den sentrale rollen alltid like fremtredende på grunn av plasseringen i modellen. Mens flere deltakere på en plattform og deres unike verdiløfter er representert blir ikke deres avgjørende betydning alltid klart kommunisert. Esiape (2019) skiller seg ut ved å tydeliggjøre plattformers flersidige natur i motsetning til de mer vanlige tosidige modellene, noe som kan bidra til å øke forståelse for hvordan plattformselskapet skal ta del i verdiskapningen. Videre illustrer de fleste modellene at transaksjonen er bindeleddet mellom deltakerne, men Esiape (2019) fremhever verdienhetens rolle som bindeledd og verdiskapende faktor for alle involverte. Med utgangspunkt i funn og den gjennomgåtte teorien bør transaksjonen være bindeleddet mellom deltakerne i en ny modell ettersom det er transaksjonen som utløser verdiskapningen på en plattform (Evans & Schmalensee, 2016). Som en del av transaksjonen bør det fremheves hvilken rolle verdienheten har da det er verdienheten som oppfylder verdiløfte til deltakerne når transaksjonen gjennomføres (Parker et al., 2016). Etter min oppfatning er det derfor kritisk at en ny modell illustrerer hvordan transaksjonen og verdienheten binder de ulike deltakerne sammen og oppfylder deres verdiløfter. Dette slik at det skapes et klart bilde verdiskapningsprosessen på en plattform. På grunn av den sentrale rollen verdiløfte, verdienhet, transaksjon og deltakere har kan disse omtales som kjernen i en digital plattform.

---

## 5.2.2 Nettverkseffekter

Ut ifra funnene og gjennomgått teori bør nettverkseffekter ha en sterk tilknytning til «kjernen» i en ny modell for utvikling av digitale plattformselskaper. Nettverkseffekter virker å være den største verdidriveren på en plattform da det setter i gang og opprettholder verdiskapning, samtidig som det kan redusere verdiskapningen (Van Alstyne et al., 2016). Det fremkommer av de gjennomgåtte studiene at det er nettverket som skaper verdi for deltakerne på plattformer, og at plattformselskaper derfor konkurrerer om å skape de mest verdifulle nettverkene (Allweins et al., 2021). Dette innebærer at plattformer må tiltrekke og beholde deltakere på begge sider, og identifisere hvilken brukergruppe de skal tiltrekke først for å igangsette nettverkseffektene. Teorien underbygger dette ved å fremheve at plattformens verdi øker eksponentielt når antall deltakere stiger ettersom deltakerne skaper verdi for hverandre, også kjent som indirekte og direkte nettverkseffekter (Cusumano et al., 2019). De gjennomgåtte studiene får ytterligere støtte da teorien tilsier at plattformer må avgjøre hvilken aktør de først skal tiltrekke for å skape positive nettverkseffekter, også kjent som «høna eller egget»-problemet (Hein et al., 2020). I tillegg må plattformer oppnå en «kritisk masse» for å skape selvforsterkende positive nettverkseffekter (Evans & Schmalensee, 2016). Videre understreker både de gjennomgåtte studiene og teori at en ubalanse i nettverket potensielt kan medføre negative nettverkseffekter, og at både positive og negative nettverkseffekter er selvforsterkende.

På tross av en bred forståelse av rollen til nettverkseffekter på plattformer er det kun Sorri et al. (2019) og Taipale-Eräväla et al. (2020) som eksplisitt har integrert disse effektene i sine modeller. Derimot skaper plasseringen i de respektive modellene forvirring, for eksempel ved å plassere nettverkseffekter på produsentsiden. Det kan derfor argumenteres for at ingen av modellene har inkorporert nettverkseffekter på en klar og tydelig måte. Gitt nettverkseffektens avgjørende innvirkning på verdiskapning, både positivt og negativt, bør det få en sentral plassering i en ny modell for utvikling av plattformselskaper og være koblet til «kjernen». Det er nødvendig at modellen illustrer hvordan nettverkseffekter påvirker plattformen, inkludert direkte og indirekte nettverkseffekter, «høna-eller-egget»-problematikken, samt positive og negative nettverkseffekter og deres selvforsterkende natur. Dette vil tydeliggjøre hvordan nettverkseffekter bidrar til å skape et nettverk med deltakere rundt plattformen som kan utveksle verdienheter, og sånn sett gi et utvidet bilde av verdiskapningsprosessen på en plattform.

### 5.2.3 Verdifordeling, insentiver og prismodeller

Ved å se på de gjennomgåtte studiene og teorien vil det i en ny modell for utvikling av digitale plattformselskaper være fordelaktig å samle de tre faktorene verdifordeling, insentiver og prismodeller da dette er faktorer som påvirker hverandre. Det fremstår tydelig fra de gjennomgåtte studiene at en plattform må fordele verdien som skapes for å tilfredsstille alle deltakernes verdiløfter, og at dette kan gjøres ved hjelp av insentiver og ulike prismodeller. Studiene indikerer at plattformer må utvikle insentiver som motiverer produsenter til å dele deres verdienheter og konsumenter til å engasjere seg aktivt i nettverket, samt en prismodell som sikrer lønnsomhet. Videre hevdes det at plattformselskaper må balansere inntekter til seg selv og verdi til deltakerne slik at plattformens verdi opprettholdes eller styrkes (Sorri et al., 2019). Plattformselskapet må da være bevisst på at feilaktig verdifordeling kan redusere plattformens verdi ifølge studiene. Dette er i samsvar med teorien som hevder at verdien deltakerne sitter igjen er avgjørende for om de velger å delta på plattformen (Iden et al., 2021). Teorien hevder også, i likhet med studiene, at ulike prisingsmodeller kan brukes til å øke plattformens verdi, for eksempel ved å sette en negativ pris (Parker et al., 2016). Etter min oppfatning, gitt den vesentlige rollen verdifordeling har for verdiskapningen på en plattform, er det hensiktsmessig å dedikere et eget område til verdifordeling i en ny modell. Dette til tross for at verdifordeling utgjør en del av styringsmekanismene i teorien (Iden et al., 2021).

Det virker som de fleste studiene har inkludert verdifordeling i sine modeller. Imidlertid er det kun en modell som inkluderer insentiver og kun to av modellene som inkluderer ulike prismodeller. Dette, sammen med en lite intuitiv plassering i modellene, gjør det utfordrende for brukeren å forstå hvordan de ulike elementene sammen påvirker verdiskapningen på en plattform. Taipale-Eräväla et al. (2020) sin modell ser ut til å fokusere på hvordan plattformer kan tjene penger da den kartlegger prisingen av produsent- og konsumentensiden, men uten å komme med forslag til ulike prismodeller. Modellen tar kun høyde for kostnader på produsentsiden, noe som indikerer at det ikke er mulig for plattformer å gi insentiver til konsumenter. Allweins et al. (2021) sin modell inkluderer ikke verdifordeling, men fokuserer på hvordan plattformselskapet kan tjene penger ved hjelp av ulike prismodeller, samt hvordan ulike insentiver kan tiltrekke deltakere til plattformen. Esiape (2019) sin modell tar høyde for verdifordeling ved at hver pyramide inneholder «transaction» hvor man ser på kostnader og inntekter for hver aktør i forbindelse med transaksjonen, men inkluderer verken insentiver eller prismodeller. Sorri et al. (2019) er den eneste modellen som ikke inkluderer noen av

---

faktorene i sin modell. I en ny modell bør verdifordelingens innvirkning på verdiskapning være tydelig kommunisert ved hjelp av plassering, med konkrete forslag til hvordan ulike insentiver og prismodeller kan benyttes for å skape den optimale verdifordelingen. Modellen bør også fremheve hvordan feil verdifordeling kan skade verdiskapningen. Dette vil fremheve sammenhengen mellom «kjernen», nettverkseffekter og verdifordeling på en plattform.

#### 5.2.4 Filtre og friksjon

Filtre og friksjon virker å være to motpoler på en plattform. Basert på de gjennomgåtte studiene er friksjon barrierene for en vellykket transaksjon, mens filtre brukes strategisk for å minimere disse barrierene (Taipale-Erävala et al., 2020). Det fremkommer også at jo mer effektiv en plattform er desto mer verdifull er den, og at plattformer derfor må legge til rette for enklere transaksjoner ved å redusere friksjon (Taipale-Erävala et al., 2020). Dette innebærer ofte å redusere overflødig informasjon og sørge for at samsvarende deltakere finner hverandre enklest mulig, for eksempel ved å benytte teknologiske løsninger. Dette stemmer overens med teorien som mener at plattformer skal gjøre det enklest mulig for deltakerne å inngå gjensidig verdiskapende transaksjoner, noe som betyr å redusere søke- og transaksjonskostnader, også kjent som friksjon (Evans & Schmalensee, 2016). På lik linje med verdifordeling er det hensiktsmessig å dedikere et eget område til filtre i en ny modell etter min mening. Dette til tross for at filtre representerer en del av styringsmekanismene i teorien (Iden et al. 2021).

Det er kun Esiapi (2019) sin modell som inkluderer både filtre og friksjon i sin modell. I modellen må brukeren kartlegge «pain», altså hva som hindrer de ulike deltakerne fra å få oppfylt sitt verdiløfte. Det Esiapi (2019) sin modell gjør bra er at den kartlegger «pain» for hver enkelt aktør, noe som gir et godt bilde av friksjonen på en plattform. Det samme gjelder filtre da modellen kartlegger hvilke filtre som gjør en vellykket transaksjon mer sannsynlig for hver enkelt brukergruppe. Til tross for at modellen kartlegger hindringer og hvordan de kan reduseres for hver enkelt deltaker er det ikke tydelig illustrert hvordan filtre og friksjon påvirker selve transaksjonen i modellen. I Taipale-Erävala et al. (2020) og Allweins et al. (2021) sine modeller blir koblingen mellom filtre og transaksjonen tydeliggjort, spesielt i sistnevnte sin modell hvor filtre er plassert under transaksjonen og mellom produsent- og konsumentensiden. I Sorri et al. (2019) sin modell er plasseringen av filtre ikke intuitiv da det virker som at filtre kun skal benyttes på konsumentensiden. Ingen av de fire modellene kommer med konkrete forslag til filtre i selve modellen, noe som kan gjøre de upraktiske å bruke. I en

ny modell bør det være en tydelig kobling mellom filtre og friksjon, og være illustrert hvordan filtre og friksjon påvirker selve transaksjonen. Det er også viktig at en ny modell kartlegger friksjonen til hver enkelt deltaker, og muligens kommer med tydelige forslag til filtre som kan brukes for å fjerne den spesifikke friksjonen. Dette vil gi en dypere forståelse for hvordan filtre og friksjon påvirker verdiskapningen på en plattform.

### **5.2.5 Nøkkeltall**

Min oppfatning etter å ha vurdert de gjennomgåtte studiene og teorien er at det er avgjørende for plattformer å objektivt måle sin ytelse. Dette til tross for at det kun er av studiene som omtaler nøkkeltall. Som Allweins et al. (2021) påstår er nøkkeltall sentralt for å vurdere plattformen, og bør brukes til å måle volum og verdi i transaksjonene. Nøkkeltall skal også brukes til å tallfeste kostnader og inntekter, men ikke i en tidlig fase da plattformers fokus er å skape verdifulle nettverk, ikke generere inntekter ifølge studien. Det er nok årsaken til at studien argumenterer for viktigheten av å måle aktivitetsnivået i ulike brukergrupper slik at man sikrer verdifulle nettverk. Studien får støtte fra Parker et al. (2016), som hevder at en plattform må overvåke hyppigheten av transaksjoner, suksessraten og verdiskapningen i hver transaksjon for å vurdere hvordan plattformen presterer.

Allweins et al. (2021) er den eneste studien som har inkludert nøkkeltall i sin modell. Deres plassering i modellen gir en intuitiv forståelse at nøkkeltall skal måle hver deltakergruppe og transaksjonene. Modellen klargjør også at kostnader og inntekter skal måles ved hjelp av nøkkeltall. Det modellen mangler er et forslag til konkrete nøkkeltall i modellen og hvordan disse nøkkeltallene relaterer seg til de andre elementene i modellen. I en ny modell bør det integreres forslag til spesifikke nøkkeltall, og tydelig illustreres hvordan de påvirker de andre elementene i modellen, samt hva de betyr.

### **5.2.6 Styringsmekanismer**

Med utgangspunkt i de gjennomgåtte studiene og teorien er det klart at styringsmekanismer spiller en viktig rolle i å beskytte og legge til rette for ytterligere verdiskapning på en plattform. Disse mekanismene, som innebærer klare regler, belønningsmekanismer og kvalitetskontroll, skal beskytte nettverket og støtte nettverksvekst (Eisape, 2019). I praksis betyr det blant annet å utestenge deltakere som undergraver verdiskapningen og ha konsekvenser for uønsket adferd (Eisape, 2019). Dette får støtte i teorien som anbefaler at plattformer må redusere forekomsten av uønsket adferd ved hjelp av belønninger og regler slik at tilliten til plattformen styrkes, og

---

kommer med konkrete forslag til hvordan dette kan gjøres (Evans & Schmalensee, 2016). Teorien utvider perspektivet og mener at dette er viktig da mangel på tillit og høy risiko for deltakerne kan gjøre at de ikke ønsker å benytte plattformen (Osmundsen et al., 2023). Samtidig nevner teorien tilgangskontroll som en viktig del styringsmekanismer da for åpne eller for lukkede plattformer kan skade verdiskapningen (Parker & Marshall, 2018).

Når det gjelder de eksisterende modellene kan det være vanskelig for brukere å forstå hva som menes med styringsmekanismer. Taipale-Eräväla et al. (2020) inkluderer regler i sin modell, men det er uklart hva det betyr og hvordan disse reglene samhandler med andre elementer i modellen. Sorri et al. (2019) inkluderer også styringsmekanismer i sin modell, men at det innebærer å redusere deltakerbarrierer og tilby verktøy for verdiskapning blir bare forståelig gjennom tilhørende spørsmål. I Sorri et al. (2019) sin modell er styringsmekanismer posisjonert på en måte som synes å gjelde for hele plattformen, men koblingen til de andre elementene i modellen kommer ikke tydelig frem. Allweins et al. (2021) har inkludert hva styringsmekanismer betyr, men koblingen til de andre elementene i modellen er ikke tydelig. Esiape (2019) plasserer styringsmekanismer i plattformeierens perspektiv, noe som tydeliggjør plattformeierens ansvar, men igjen kommer det ikke frem hvordan dette påvirker de andre elementene i modellen. En ny modell bør få frem styringsmekanismenes sterke kobling til nettverket, og dermed deres innvirkning på verdiskapningen. Den bør også forslå spesifikke styringsmekanismer som en plattform kan bruke og klargjøre koblingen til de andre elementene i modellen, for å gjøre den mer praktisk anvendelig. Til sammen vil dette gi en grundigere forståelse for hvordan styringsmekanismer påvirke verdiskapningen på en plattform.

### **5.2.7 Kostnader**

Det virker å være enighet mellom de gjennomgåtte studiene og teorien om at plattformer må kartlegge hva det koster å opprettholde plattformen. Ved å se på de gjennomgåtte studiene kan man si at plattformer opplever deltaker- og transaksjonskostnader (Eisape, 2019). Videre sies det at marginalkostnadene til en plattform er tilnærmet null og de faste kostnadene er få (Allweins et al., 2021). Teorien oppsummerer dette ved å hevde at plattformer preges av høy skalerbarhet og lave marginale kostnader. Dette skyldes at kostnaden for å tiltrekke en ekstra deltaker ofte er konstant og tilnærmet null ifølge teorien (Parker et al., 2016). Det blir også påpekt av teorien kostnaden for å tiltrekke en deltaker ofte kan dekkes av betalingsvilligheten

til den andre brukergruppen, noe som understreker verdifordelingens relevans for plattformer etter min mening (Parker et al., 2016).

De studiene som inkluderer kostnader i modellene sine, gjør det på en forvirrende måte. Allweins et al. (2021) har anerkjent kostnadene forbundet med å opprettholde plattformen, men hvordan dette praktisk kommer til uttrykk i deres modell er uklart. Taipale-Erävala et al. (2020) har også inkludert kostnader i sin modell, men plasserer disse på produsentsiden, noe som antyder at plattformen primært bærer kostnader på produsentsiden. Esiape (2019) sin modell tar for seg kostnader knyttet til hver brukergruppe, men modellen mangler klarhet i hvilke typer kostnader som påløper, samt at kostnadene i plattformeier-perspektivet omhandler kostnader for å holde plattformen i gang. I en ny modell bør kostnaden for hver enkelt deltaker kartlegges, inkludert kostnader for å tiltrekke deltakere da dette er avgjørende for verdiskapningen på en plattform. En slik tilnærming vil gi innsikt i hvordan en plattform kan optimalisere sin forretningsmodell for å oppnå lønnsomhet. Plattformen vil kunne justere de ulike elementene etter å ha sett på kostnadene for å sikre en bærekraftig forretningsmodell. På et bredere plan vil det være viktig å identifisere de faste kostnadene for å forstå det totale kostnadsbildet. Det vil kan også være viktig å kartlegge antall deltakere og transaksjoner som kreves for å gjøre plattformen til en lønnsom bedrift. Fra et praktisk perspektiv er det essensielt at plattformen klargjør hvilke spesifikke kostnader som skal kartlegges da de eksisterende modellene mangler dette, noe som reduserer deres praktiske anvendelse.

### 5.3 Plattformkjernen: forslag til modell for utvikling av digitale plattformselskaper

Min vurdering er at eksisterende modeller fremstår som lite brukervennlig og utfordrende å anvende i praksis, spesielt når det gjelder utforming. Et viktig moment er at det ikke tilrettelagt for å fylle ut i modellene, hvilket reduserer brukervennligheten. I tillegg formidler ikke plasseringen av de ulike elementene i modellene sammenhengen mellom dem på en forståelig måte, noe som kompliserer forståelsen av hvordan en digital plattform fungerer. Derfor mener jeg at utformingen av de eksisterende modellene ikke formidler et helhetlig bilde av plattformer, til tross for at de fungerer på enkelte områder. For eksempel bidrar utformingen av modellen til Esiape (2019) at det lett å se de ulike deltakerne på en digital plattform, mens utformingen i modellen til Allweins et al. (2021) tydelig illustrerer hvordan transaksjonen binder konsumenten og produsenten sammen. På samme måte viser sirklene i modellen til



---

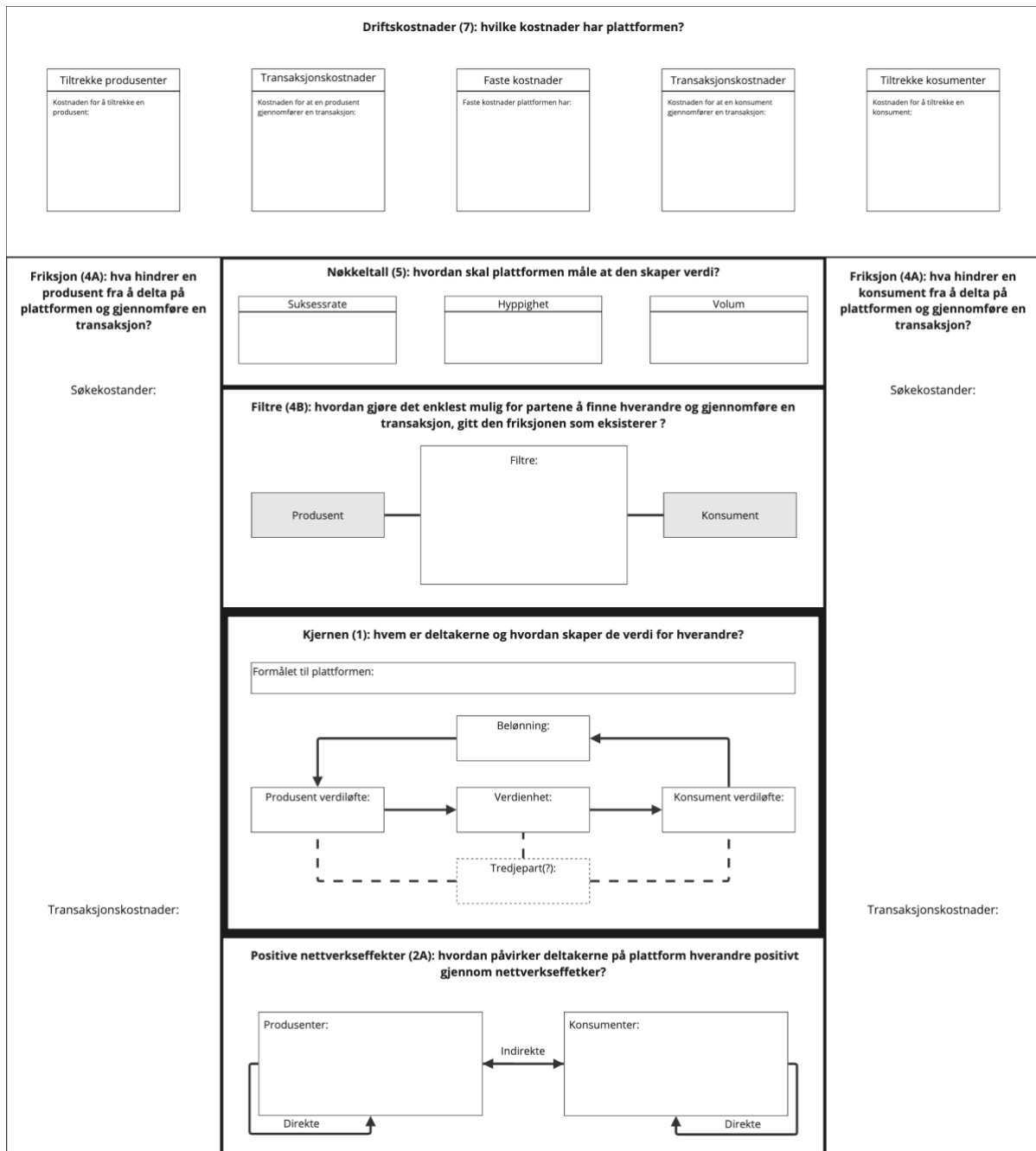
Taipale-Erävala et al. (2020) hvilke momenter som bør prioriteres med noenlunde klarhet. Derimot finner jeg utformingen av modellen til Sorri et al. (2019) svært forvirrende, og etter min mening er den modellen minst egnet for utvikling av digitale plattformer.

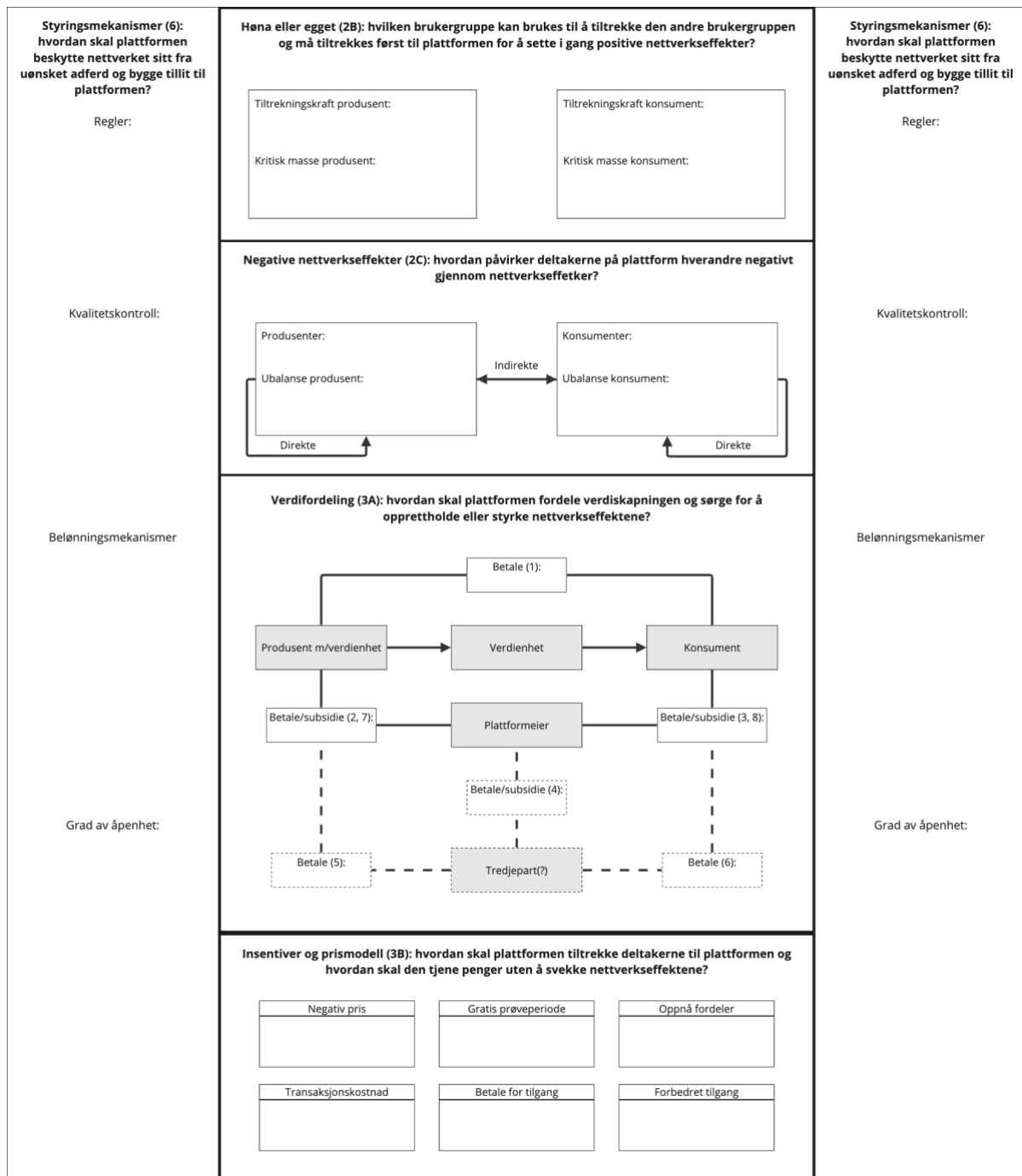
Angående innholdet i modellene observerer jeg at kritiske aspekter fra teorien ofte utelates selv om studien samsvarer med teorien. Videre er det utfordrende å tolke hva modellene etterspør da de mangler klare definisjoner av elementene. Samtidig er det ikke inkludert piler eller lignende i modellene, noe som vanskeliggjør forståelsen av sammenhenger og hvordan de ulike elementene påvirker hverandre. Til slutt mener jeg at modellene mangler forklaringer og praktisk eksempler da dette ville økt forståelsen rundt hva som etterspørres og hva som skal fylles inn i modellen.

Nedenfor presenterer jeg et forslag som etter min mening tar høyde for den ovennevnte kritikken. Den foreslåtte modellen, Plattformkjernen, er stegvis og sikrer at brukeren konsentrerer seg om ett kritisk element av gangen, samtidig som strukturen gradvis bygger opp en dypere forståelse av digitale plattformer hos brukeren. Modellen gir nemlig et stadig mer sammenhengende bilde av hvordan plattformen fungerer etterhvert som man arbeider seg gjennom den. Utformingen av modellen gir et klart bilde av sammenhengen mellom de ulike elementene på en digital plattform, samt hva som bør prioriteres. Inspirert av den originale Business Model Canvas oppfordrer modellen til en stegvis utvikling av forståelsen heller enn å angripe alle elementene samtidig. Dette innebærer at de ulike stegene i modellen er nummerert og at brukeren skal fylle ut modellen i en prioritert rekkefølge. Rekkefølgen muliggjør en forståelse av sammenhengen mellom elementene, og de integrerte pilene og forklaringene forbedrer forståelsen for hvert enkelt element. Prioriteringen sikrer at de mest kritiske aspektene adresseres først slik at mindre kritiske elementer er avhengig av disse, og ikke omvendt. Trinn 1-3 fokuserer på verdiskapning, trinn 4-6 på tilrettelegging, og trinn 7 på kostnader. Det er avsatt god plass til å fylle inn tekst i de ulike stegene, og det er tydelig angitt hva som skal fylles ut for å øke brukervennligheten. Modellen har en todelt struktur både innad i elementene og på et overordnet nivå for å understreke den gjensidige avhengigheten mellom de viktigste aktørene, produsenten og konsumenten.

Gitt min kritikk av eksisterende modeller er forklaringer en viktig del av modellen, og jeg har derfor vektlagt forklaringer i min modell. Men siden det tar plass inneholder figur 12 ikke forklaringer. I tillegg vil dette gi et tydeligere bilde av selve modellen. Det er imidlertid viet

plass til modellen i sin helhet med tilhørende forklaringer til hvert element i modellen i vedlegg 8.1. Det er også mulig å studere modellen uten forklaringer nærmere i vedlegg 8.2.





Figur 12: Plattformkjernen, en modell for utvikling av digitale plattformsselskaper  
(uten forklaringer)

### 5.3.1 Kjernen (1)

I modellen er de fire faktorene transaksjon, verdiforslag, verdienhet og deltakere strategisk plassert sentralt og utringet for å markere deres rolle som kjernen i modellen. «Kjernen» er det første trinnet i modellen da dette har størst betydning for en plattform. Inspirert av modellen til Allweins et al. (2021) fungerer transaksjonen som bindeleddet mellom deltakerne, og

verdienhetens rolle i denne sammenhengen er fremhevet for å tydeliggjøre hvordan den oppfylder deltakernes verdiløfter. Dette gir et klart bilde av verdiskapningsprosessen og sikrer gjensidig verdiskapende transaksjoner ved at de respektive verdiløftene blir ivaretatt og «riktig» verdienhet utveksles. Mens modellen illustrerer deltakerne i transaksjonen, fremheves ikke plattformselskapets rolle da dette aspektet er naturlig å inkludere under verdifordeling. Årsaken er at plattformselskapets eget verdiløfte oppfylles gjennom fordeling av verdien som skapes i transaksjonen. Formålet til plattformen skal beskrives i det første steget for å tydeliggjøre dens funksjon. Pilene indikerer sammenhengen mellom deltakerne, verdienheten, verdiløftene og transaksjonen, og forklaringer samt konkrete eksempler spesifiserer hva som etterspørres. For å gi et klart bilde av plattformens kjernemekanismer inkluderer modellen kun én konsument og én produsent, men denne kan utvides ved å legge til flere bokser for ytterligere deltakere. Modellen anerkjenner også en tredjeparts rolle i verdiskapningen, som kan være alt fra bedrifter som ønsker å markedsføre seg mot deltakerne, til partnere som bidrar med noe til deltakerne eller verdienheten for å styrke verdiskapningen. Selv om modellen ikke går i dybden på tredjeparts rolle, da økosystemer er utelatt, gir den innblikk i tredjeparts betydning for verdiskapningsprosessen.

### **5.3.2 Nettverkseffekter (2A, 2B og 2C)**

Nettverkseffekter utgjør det andre trinnet i modellen for å vise den sterke tilknytningen til verdiskapningsprosessen, og for å understreke at nettverkseffekter er den største verdidriveren på en plattform. Dette steget er delt opp tre mindre deler for å få frem tre essensielle faktorer. Det første steget (2A) tydeliggjør både indirekte og direkte positive nettverkseffekter. I steg to (2B) adresseres «høna-eller-egget» ved å definere brukergruppen med størst tiltrekningskraft. I tillegg identifiseres kritisk masse for å klargjøre når plattformen oppnår et nivå med selvforsterkende positive nettverkseffekter. I det siste steget (2C) kartlegges potensielle negative nettverkseffekter og graden av ubalanse som kan lede til selvforsterkende negative nettverkseffekter. Samlet sett har trinn to i modellen som formål å utdype forståelsen av verdiskapningsprosessen i det første trinnet ved å vise hvordan deltakerne tiltrekkes til og beholdes på plattformen. Dette trinnet fremmer forståelsen av hva som gjør verdiskapningen mulig ved å anvende et lignende oppsett som i det første trinnet, men med et utelukkende fokus på hvordan deltakerne skaper verdi for hverandre gjennom nettverkseffekter. Plasseringen av nettverkseffekter som det andre trinnet sikrer at de støtter plattformens verdiskapning. Den konsistente strukturen bidrar til enkel forståelse, mens de inkluderte forklaringene presiserer

---

hva som etterspørres. Det er avgjørende med konkrete eksempler slik at brukeren forstår hva som skal fylles inn. Her illustrer pilene deltakernes gjensidige påvirkning, både positivt og negativt.

### **5.3.3 Verdifordeling, insentiver og prismodeller (3A og 3B)**

I modellen har brukeren nå vurdert hvordan verdi skapes i «kjernen» og hvordan plattformen skal tilrettelegge for verdiskapning ved å tiltrekke og beholde deltakere. I det tredje trinnet (3A) er det derfor kritisk å vurdere hvordan den skapte verdien fordeles slik at verdiskapningen opprettholdes eller styrkes ytterligere. Målet er å styrke nettverket rundt den digitale plattformen, noe som blir understreket av nettverkseffektene i det foregående trinnet. Med «kjernen» og nettverkseffekter som utgangspunkt skal den skapte verdien fordeles slik at alle deltakerne motiveres til å delta på plattformen, inkludert plattformselskapet selv. Det gjøres ved å kartlegge verdiutveksling mellom deltakerne og finne en prismodell som sikrer plattformens lønnsomhet. Med andre ord må det defineres hvilke deltakere som skal subsidieres, hvilke deltakere som skal betale og hvordan plattformselskapet skal generere inntekter. En konsistent struktur i modellen sikrer fortsatt fokus på verdiskaping. Nettverkseffektene fra det foregående trinnet tjener som en påminnelse om konsekvensene ved både riktig og feil verdifordeling, samt nødvendigheten av at prismodellen ikke undergraver nettverkseffektene. Linjene i dette trinnet illustrerer verdiflyten mellom deltakerne, men den som bruker modellen er ansvarlig for å bestemme retningen. Forklaringene klargjør hva som forventes og konkrete forslag gjør det lettere å fylle ut. Dette blir spesielt tydelig i undertrinnet (3B) hvor ulike prismodeller og insentiver forklares.

### **5.3.4 Filtre og friksjon (4A og 4B)**

Etter å ha vurdert verdiskapningen og hvordan den skal opprettholdes er det viktig å identifisere hva som kan hindre deltakerne fra å delta på plattformen eller utføre transaksjoner. For å bringe størst mulig klarhet i dette skal brukeren i trinn fire først kartlegge spesifikke hindringer for hver brukergruppe representert ved søke- og transaksjonskostnader (4A). Det fremhever de barrierene som eksisterer mellom de gjensidige avhengige deltakerne. Dette legger til rette for identifisering av potensielle løsninger som kan redusere disse hindringene i steg to (4B). Modellen plasserer hindringer for brukergruppene på hver side av «kjernen», med filtre som bindeleddet i midten av modellen. Dette viser det at hver brukergruppe står ovenfor unike utfordringer, men at filtrene fungerer som en felles løsning. Samtidig tydeliggjøres

koblingen mellom filtre og friksjon ved at de kartlegges i samme trinn (4A og 4B). Ved å benytte et oppsett i tråd med de foregående trinnene blir det synlig at filtre og friksjon har en innvirkning på verdiskapningen. Filtre er strategisk plassert i midten av modellen for å understreke betydningen for verdiskapningen, og dens rolle i å legge til rette for denne. I motsetning til tidligere trinn, inkluderer ikke dette trinnet piler for å forklare sammenhenger da dette fremkommer av den overordnede strukturen, altså hvordan friksjon (4A) og filtre (4B) er plassert i forhold til hverandre. Forklaringene gir en klar definisjon av friksjon og filtre, og praktiske eksempler gjør det enkelt for brukeren å fylle ut.

### **5.3.5 Nøkkeltall (5)**

For en objektiv vurdering av plattformens prestasjon benyttes relevante nøkkeltall knyttet til verdiskapningen. Fokuset i det femte trinnet (5) ligger på indikatorer som speiler verdiskapningen, ikke inntekter og kostnader som er et resultat av, ikke drivere for, verdiskapning. Dette er særlig kritisk i plattformens tidlige fase der målet er å bygge opp verdifulle nettverk, ikke å generere inntekter. Nøkkeltallene reflekterer derfor plattformens evne til å generere verdi. Modellen foreslår tre spesifikke nøkkeltall som brukeren kan tilpasse til den enkelte plattformens unike kontekst. De foreslåtte nøkkeltallene inkluderer hyppigheten av transaksjoner, transaksjonenes suksessrate, og verdien generert per transaksjon. I denne delen av modellen presenteres ingen visuelle sammenhenger, men heller forklarende tekster og praktiske eksempler som forsterker forståelsen og forenkler implementeringen av relevante nøkkeltall på plattformen.

### **5.3.6 Styringsmekanismer (6)**

Modellen har effektivt kartlagt prosessen for verdiskapning og hvordan verdiskapningen skal opprettholdes, samt hvordan prestasjonen til plattformen måles. Neste skritt for en plattform er nå å beskytte og styrke verdiskapningen ved å implementere styringsmekanismer. På dette trinnet i modellen (6) skal brukeren etablere relevante regelverk, belønningsmekanismer og kvalitetskontroller for hver deltakergruppe. Med innsikt fra de foregående trinnene (1-5) sikrer modellen at alle essensielle aspekter blir inkludert i utformingen av styringsmekanismene. Det er også brukerens oppgave å bestemme graden av åpenhet for å ivareta og styrke verdiskapningen. Formålet er å sikre tillit til plattformen og minimere risikoen ved å bruke plattformen slik at deltakerne motiveres til å benytte plattformen. Ved å plassere styringsmekanismene på hver side av modellen illustreres innflytelsen på verdiskapningen.

---

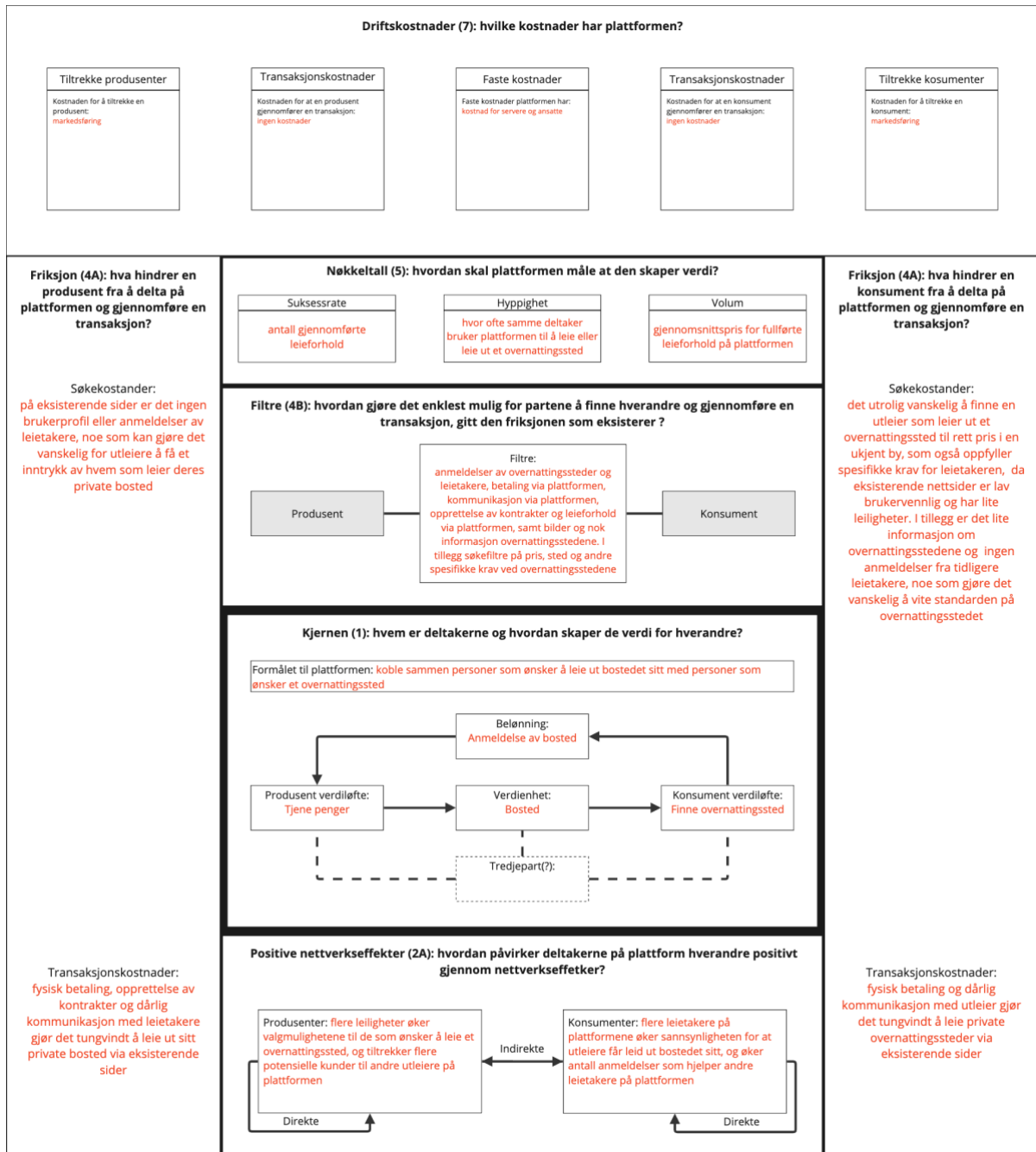
Størrelsen på elementet viser også at styringsmekanismene har en innvirkning på alle aspekter ved plattformen, hvilket begrunner hvorfor styringsmekanismer er et av de siste stegene. Det er lettere å etablere styringsmekanismer som ivaretar alle aspekter av plattformen etter en grundig gjennomgang. Det overordnede oppsettet til modellen illustrer altså sammenhengen mellom styringsmekanismer og de andre elementene på en digital plattform. Det er forklarende tekster og praktiske eksempler som forsterker forståelsen og hjelper brukeren med å fylle ut modellen i dette steget.

### 5.3.7 Kostnader (7)

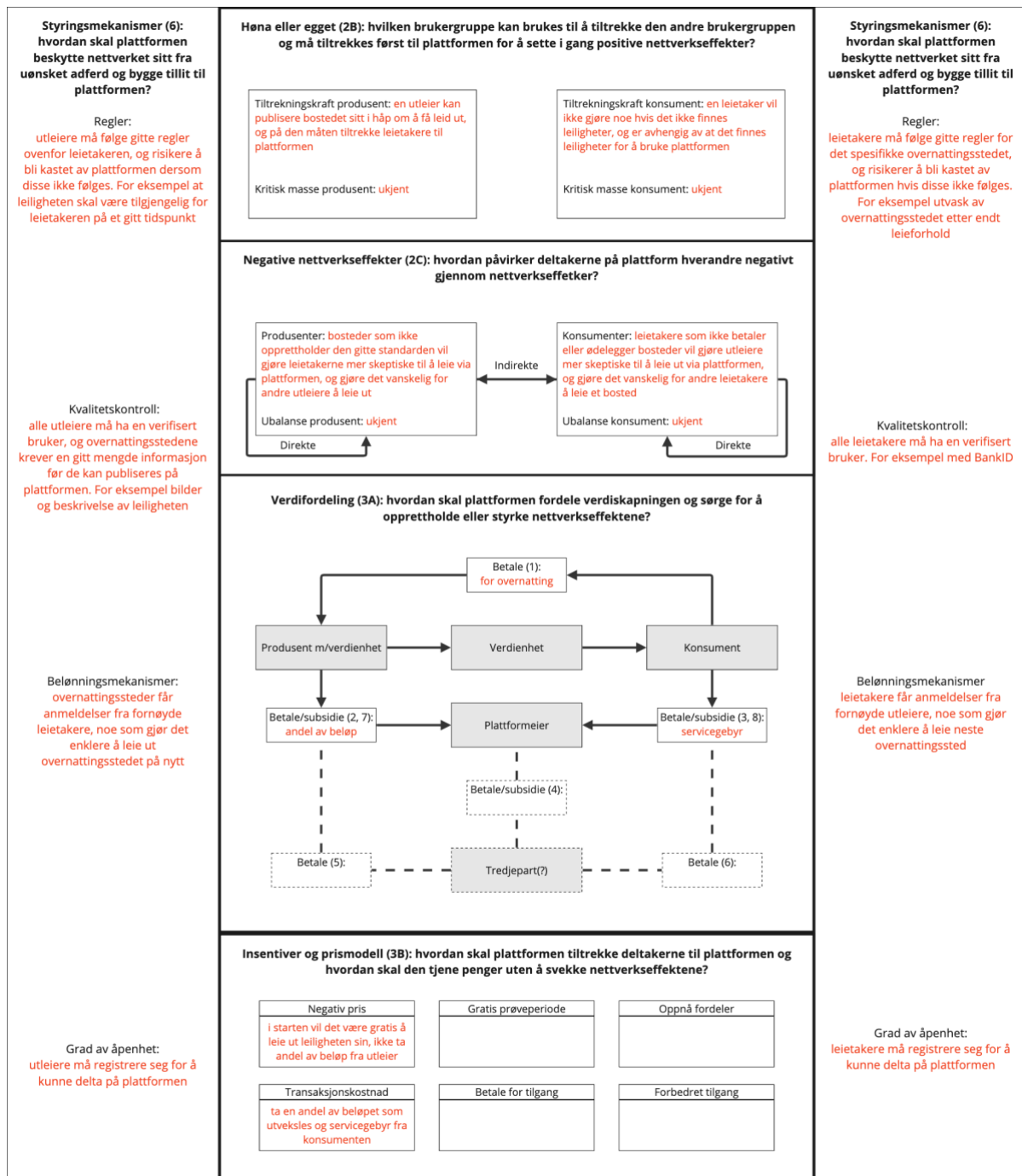
Etter å ha benyttet modellen har brukeren nå en helhetlig forståelse av den digitale plattformens dynamikk. Det er tydelig hvordan verdi skapes, hvordan det tilrettelegges for verdiskapning, hva som driver verdiskapningen, samt hvordan prestasjonene måles og verdiskapningen beskyttes. Det er også klarlagt hvordan plattformen skal generere inntekter. Følgelig skal kostnadene for å opprettholde plattformen vurderes i det syvende trinnet (7), noe som innebærer en detaljert gjennomgang av deltaker- og transaksjonskostnader. Dette omfatter en analyse av kostnadene for å tiltrekke en ekstra deltaker og en vurdering av om denne kostnaden kan dekkes av betalingsvilligheten til den andre brukergruppen, med hensyn til nettverkseffekter. Videre skal kostnaden for å gjennomføre en transaksjon klargjøres. For å få et fullstendig kostnadsbilde kartlegges også faste kostnader. Skulle kostnadene vise seg å være for høye gjør modellen det mulig å gå tilbake og justere tidligere trinn, men brukeren må være observant på at endringer i et trinn kan påvirke de andre trinnene i plattformen. Dermed legger modellen opp til en prosess hvor man først skaper en optimal plattform, for så å adressere kostnadsbildet gitt det optimale utgangspunktet. Plasseringen av kostnadselementet på toppen av modellen symboliserer at kostnadene blir påvirket av hele den digitale plattformen. Gjennom forklaringer forbedres forståelsen av de ulike kostnadene som oppstår på en plattform, og konkrete eksempler gjør det lettere å fylle ut modellen.

## 5.4 Praktisk eksempel: AirBnB

For å teste ut modellen og illustrere for leseren hvordan den kan benyttes, har jeg valgt å også inkludere et eksempel på ferdig utfylt modell. I figur 13 har jeg brukt AirBnB som eksempel i modellen. For å studere den foreslåtte modellen med AirBnB som eksempel nærmere se vedlegg 8.3.







Figur 13: Plattformkjernen med AirBnB som eksempel (uten forklaringer)

## 5.5 Begrensinger ved denne studien og videre forskning

Denne studien har bidratt til å kaste lys over hvordan eksisterende modeller for utvikling av digitale plattformer ikke fanger dynamikken i plattformsselskaper som Airbnb og Uber. På bakgrunn av dette foreslår denne studien en ny modell for utviklingen av digitale plattformsselskaper, som gjør det enklere å få oversikt over og forstå digitale plattformer, samt

utvikle og videreutvikle denne typen selskap. Likevel finnes det begrensninger knyttet til studiens omfang og metodikk som er viktig å anerkjenne.

Med en begrenset tidshorisont har denne studien fokusert på en dyptgående analyse av eksisterende litteratur og modeller, uten muligheten til å observere hvordan den nye foreslåtte modellen fungerer i praksis. En forlengelse av studieperioden kunne ha muliggjort en longitudinell tilnærming for å fastslå modellens effektivitet over tid, samt bidra med forbedringer av den foreslåtte modellen.

Det er også viktig å vurdere at denne studien er basert på en selektiv gjennomgang av akademisk litteratur og eksisterende modeller, noe som kan ha påvirket identifikasjonen av suksessfaktorer og kritiske aspekter ved digitale plattformsselskaper. For eksempel har denne studien ikke sett på kommersielle modeller utviklet av konsulenthus som McKinsey. En bredere litteraturgjennomgang kunne potensielt ha introdusert ytterligere elementer som er essensielle for utviklingen av digitale plattformsselskaper.

Studiens funn og den foreslåtte modellen reflekterer en teoretisk tilnærming til målet. Selv om den tar sikte på å være praktisk anvendbar er det nødvendig med empirisk validering for å bekrefte dens effektivitet for utviklingen av ulike digitale plattformsselskaper.

Videre forskning bør inkludere case-studier hvor den foreslåtte modellen anvendes i ulike kontekster for å teste dens allsidighet og brukervennlighet. Det vil være nyttig å undersøke hvordan ulike typer digitale plattformsselskaper, fra oppstartsselskaper til etablerte selskaper, kan anvende modellen til å skape, forstå og tilpasse sine forretningsmodeller.

Forskning bør også vurdere hvordan den foreslåtte modellen håndterer rask teknologisk endring og innovasjon, noe som er spesielt relevant gitt digitale plattformsselskapers evne til kontinuerlig å forme og omskape markeder.

Til slutt, gitt den økende betydningen av bærekraft og etikk i digitale plattformer, ville det være verdifullt for fremtidige studier å integrere disse aspektene i modellen for å sikre ansvarlig og bærekraftig utvikling av digitale plattformsselskaper.

---

## 5.6 Studiens implikasjoner

Denne studien gir et viktig bidrag til forståelsen av digitale plattformselskaper. Det er tydelig at dette er viktig da det virker vanskelig å forstå kompleksiteten og dynamikken i hvordan digitale plattformer skaper verdi. Samtidig utgjør digitale plattformselskaper stadig en større del av dagens økonomi.

Litteraturen om utvikling av selskaper har til nå fokusert overveiende på modeller som Business Model Canvas, og disse har hovedsakelig blitt anvendt på tradisjonelle forretningsmodeller. Men i noen tilfeller har modellene blitt forsøkt tilpasset til digitale plattformselskaper. Denne studien avdekker imidlertid en mangel på dybde og fleksibilitet i disse tilpassede modellene når det gjelder å anvende dem på digitale plattformer. Gjennom en induktiv og eksplorerende tilnærming har denne studien identifisert nødvendige justeringer og tillegg som må gjøres for at disse modellene skal kunne fange opp de unike elementene ved digitale plattformer. Den foreslåtte modellen, Plattformkjernen, fremhever viktige aspekter om digitale plattformer, og bidrar til at litteraturen om utvikling av selskaper retter fokuset mot digitale plattformselskaper.

De praktiske implikasjonene av denne studien er betydelige for de som ønsker å utvikle digitale plattformselskaper. Den foreslåtte modellen tilbyr en systematisk og brukervennlig tilnærming som kan tilpasses et bredt spekter av digitale plattformer. Plattformkjernen kan brukes av oppstartsselskaper og etablerte selskaper som ønsker å utvikle en digital plattform. Dette gjør den til et verdifullt verktøy for de som står overfor utviklingen av en digital plattform.

Med denne studien bidrar jeg til en dypere forståelse av hvordan digitale plattformer kan utvikles og skaleres. Samtidig gir denne studien en retning for videre forskning innen feltet, spesielt i lys av behovet for en enklere forståelse av digitale plattformselskaper. Mens denne studien gir et solid utgangspunkt erkjennes det at digitale plattformers kompleksitet vil kreve fremtidig forskning som fortsetter å bygge på og utvide den eksisterende kunnskapen.

## 6. Konklusjon

I kjølvannet av den rivende teknologiske utviklingen har digitale plattformselskaper som Airbnb og Uber overtatt og transformert markeder. Økende tilstedeværelse av denne typen selskap illustrerer tydelig behovet for å forstå digitale plattformer i dagens samfunn. Denne studien tar for seg nettopp denne aktualiteten ved å undersøke og videreutvikle eksisterende modeller for utvikling av digitale plattformselskaper.

Gjennom en grundig analyse av eksisterende modeller og deres anvendelse avdekker denne studien viktige mangler som hindrer effektiv utvikling av digitale plattformselskaper. Eksisterende modeller fanger ikke opp dynamikken på digitale plattformer og inkluderer ikke kritiske elementer for suksess. Samtidig er deres praktiske anvendelse begrenset.

For å møte disse utfordringene foreslår denne studien en ny modell basert på analysen av eksisterende modeller og teori om digitale plattformselskaper. Den foreslåtte modellen, kalt Plattformkjernen, inkluderer essensielle elementer som verdienheter, verdiløfter, transaksjoner og deltakere, og tar høyde for nettverkseffekter og den viktige verdifordelingen på en digital plattform. Den foreslåtte modellen reflekterer de unike aspektene ved digitale plattformer, og tilbyr en mer omfattende ramme for utvikling av digitale plattformselskaper.

I konklusjonen av denne studien erkjenner jeg at utviklingen av digitale plattformselskaper krever en fleksibel og dyptgående modell. Studien legger derfor frem en universell modell som kan brukes til å utvikle ulike typer digitale plattformer. Selv om denne studiens primære fokus har vært oppstartsselskaper, er modellen også relevant for etablerte selskaper som ønsker å utvikle en digital plattform. Utviklingen av en digital plattform presenterer betydelige utfordringer, men den foreslåtte modellen tilbyr en strategisk veiledning som er avgjørende for plattformselskapers konkurransevne og suksess. Mens denne studien belyser sentrale suksessfaktorer og utfordringer, er det tydelig at fremtidig forskning og tilpasning er nødvendig for å holde tritt med den konstante evolusjonen av digitale plattformer.

## 7. Bibliografi

- Allweins, M. M., Proesch, M., & Ladd, T. (2021). The Platform Canvas—Conceptualization of a Design Framework for Multi-Sided Platform Businesses. *Entrepreneurship Education and Pedagogy (Volume 4, Issue 3, July 2021)*, ss. 455-477.
- Amarsy, N. (2015, Februar 09). *Why and How Organizations Around the World Apply the Business Model Canvas*. Hentet fra strategyzer.com:  
<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas>
- Badenhausen, K. (2016, 05 11). *Apple, Google Top The World's Most Valuable Brands Of 2016*. Hentet fra Forbes.com:  
<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/05/11/the-worlds-most-valuable-brands/?sh=54d5e7da36ec>
- Cuofano, G. (2023, 09 13). *Alternatives To Business Model Canvas*. Hentet fra fourweekmba.com: <https://fourweekmba.com/alternatives-to-business-model-canvas/>
- Cuofano, G. (2023, 05 16). *30 Frameworks For Startups*. Hentet fra FourWeekMBA.com:  
<https://fourweekmba.com/frameworks-for-startups/>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. Harper Business.
- Edelman, B. (2015, 04). *How to Launch Your Digital Platform*. Hentet fra hbr.org:  
<https://hbr.org/2015/04/how-to-launch-your-digital-platform>
- Eisape, D. (2019, November). The Platform Business Model Canvas a Proposition in a Design Science Approach. *American Journal of Management Science and Engineering*, ss. 91-107 (Volume 4, Issue 6).
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers the New Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Review Press.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2010, 12 03). Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses. *Review of Network Economics, Vol. 9, No. 4*.
- Hein, A., Schrieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, ss. 87-98.
- Iden, J., Bygstad, B., Osmundsen, K. S., Costabile, C., & Øvrelid, E. (2021). Digital Platform Ecosystem Governance: Preliminary Findings and Research Agenda.
- Johnson, N. L. (2023). *Platform vs. Linear: Business Models 101*. Hentet fra Applicoinc.com:  
<https://www.applicoinc.com/blog/platform-vs-linear-business-models-101/>

- Kopp, C. M. (2023, 03 25). *Learn to understand a company's profit-making plan*. Hentet fra investopedia.com: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
- Ladd, T. (2018, 07 12). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 1, ss. 57-69.
- Lesonsky, R. (2019, 09 30). *Looking For A Business Plan Alternative? Consider A Business Model Canvas For Startups*. Hentet fra Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/09/30/business-model-canvas-for-startups/?sh=79aeed1134d9>
- Lewis, M. (2014). *The New New Thing*. New York: W. W. Norton & Company.
- Maurya, A. (2012, 02 27). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?* Hentet fra blog.leanstack.com: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>
- Moazed, A. (2022). *Platform Business Model – Definition | What is it? | Explanation*. Hentet fra Applicoinc.com: <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>
- Osmundsen, K. S., Costabile, C., Bygstad, B., Iden, J., & Eikebrokk, T. R. (2023, 09 05). *Diversity in Digital Platform Ecosystems: Purposes, Governance, and Outcomes*. *EasyChair Preprint*, No. 10836.
- Osterwalder, A. (2013, 05 06). *A Better Way to Think About Your Business Model*. Hentet fra hbr.org: <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, USA: Wiley.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution. How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Compnay.
- Parker, G., & Marshall, V. W. (2018, 07). Innovation, Openness, and Platform Control. *Management Science* (Vol. 64, No. 7), ss. 3015-3032.
- Riani, A. (2023, 06 30). *The 5 Key Success Factors For Startup Founders*. Hentet fra Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2023/06/30/the-5-key-success-factors-for-startup-founders/?sh=2ce17c187271>
- Ries, E. (2019). *The Lean Startup*. Storbritannia: Penguin Business.
- Rysman, M. (2009). The Economics of Two-sided Markets. *Journal of Economic Perspectives—Volume 23, Number 3—Summer 2009*, ss. 125–143.

- 
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Storbritannia: Pearson Education Limited.
- Scholten, R. (2016, Oktober 31). *Linkedin.com*. Hentet fra New business model canvas for digital platforms: <https://www.linkedin.com/pulse/new-business-model-canvas-two-sided-digital-platforms-scholten/>
- Shapiro, C., & Katz, M. L. (1994). Systems Competition and Network Effects. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 8, No. 2, ss. 93-115.
- Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009, 01-02). Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: An Empirical Study. *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, ss. 118-133.
- Sorri, K., Seppänen, M., Still, K., & Valkokari, K. (2019). Business Model Innovation with Platform Canvas. *Journal of Business Models* (Vol. 7, No. 2), ss. 1-13.
- Springer, V., & Petrik, D. (2021, 10 22). Towards a Taxonomy of Impact Factors for Digital Platform Pricing. I P. Gregory, & P. Kruchten, *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops, XP 2021 Workshops Virtual Event, June 14-18, 2021, Revised Selected Papers* (ss. 115-124). Springer.
- Taipale-Erävala, K., Salmela, E., & Lampela, H. (2020). Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets. *Journal of Business Models* (Vol. 8, No. 3), ss. 107-125.
- Taylor, K. (2023, 08 16). *The Digital Divide: What It Is, and What's Being Done to Close It*. Hentet fra investopedia.com: <https://www.investopedia.com/the-digital-divide-5116352>
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016, april). *Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy*. Hentet fra HBR.org: <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>
- Wood, B. (2023). *Airbnb is now bigger than the world's top five hotel brands put together*. Hentet fra thespaces.com: <https://thespaces.com/airbnb-now-bigger-worlds-top-five-hotel-brands-put-together/>
- Zhu, F., & Iansiti, M. (2019, 02). *Why Some Platforms Thrive and Others Don't*. Hentet fra hbr.org: <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>

## 8. Vedlegg

### 8.1 Link til foreslått modell med forklaringer

Link: [https://miro.com/app/board/uXjVNAz5Or4=?share\\_link\\_id=516414184475](https://miro.com/app/board/uXjVNAz5Or4=?share_link_id=516414184475)

PS: ikke opprett bruker etter å ha klikket på linken for å være anonym

### 8.2 Link til foreslått modell uten forklaringer

Link: [https://miro.com/app/board/uXjVNAz5Ovs=?share\\_link\\_id=148534379269](https://miro.com/app/board/uXjVNAz5Ovs=?share_link_id=148534379269)

PS: ikke opprett bruker etter å ha klikket på linken for å være anonym

### 8.3 Link til foreslått modell med AirBnB som eksempel

Link: [https://miro.com/app/board/uXjVNAz5O0E=?share\\_link\\_id=718274674033](https://miro.com/app/board/uXjVNAz5O0E=?share_link_id=718274674033)

PS: ikke opprett bruker etter å ha klikket på linken for å være anonym