



## BOOK SKIM

### SIDE 1

Introduktion til bogen

### SIDE 2

Vigtige læringspunkter  
Om forfatterne

### SIDE 3

Summary

### SIDE 23

Anvendelse af bogens  
pointer i praksis

## MATCHMAKERS

### The New Economics of Multisided Platforms

#### INTRODUKTION TIL BOGEN

Microsoft og Visa er alle *matchmakers*. Det samme gør sig gældende for mange af de mest værdifulde og nystartede virksomheder, såsom Airbnb, Spotify og Uber. Hvad har disse virksomheder til fælles? De sørger alle for at opstille fysiske eller virtuelle platforme, hvor de knytter medlemmer af en gruppe, for eksempel personer, som har brug for kørselslejlighed, sammen med medlemmer af en anden gruppe, såsom chauffører, som mangler passagerer.

I bogen forsøger økonomerne David S. Evans og Richard Schmalensee at dele den viden, de har tilegnet sig gennem deres årelange research. I bogen gør forfatterne brug af casestudies for at hjælpe læseren til en bedre forståelse. De forklarer blandt andet, hvordan matchmakers fungerer i praksis, hvorfor de gør, som de gør, og hvordan entreprenører kan forbedre sine chancer for succes.

# Vigtige læringspunkter

- Flersidede platforme skaber værdi ved at reducere eller fjerne hindringer. Jo vigtigere en hindring man kan fjerne eller reducere, jo større værdi skaber man for flere, og jo større er chancen for succes.
- Det er vigtigt at holde øje med det, der foregår i forretningsmiljøet omkring sig. Omgivelserne har ofte betydning for udviklingen af platformen.
- Man skal have fokus på at designe en platform, som gør det nemmere for deltagerne at finde hinanden og engagere sig i en gensidig fordelagtig udveksling.
- Det er ikke blot nødvendigt, at alle aktører fra alle sider dukker op. Det er også nødvendigt, at der kommer nok til, at det kan skabe værdi. Uden aktører på begge sider, tilbyder en matchmaker et dårligt produkt uden værdi. Der er ikke et produkt for den ene gruppe, hvis den anden gruppe ikke er til stede.
- Det er ikke kun nok at få en masse aktører ind på alle sider – det skal også være de rigtige aktører.



## Om forfatterne:

**David S. Evans** er økonom, forretningsrådgiver og entreprenør. Han er formand for the Global Economics Group i Boston, og han er en af verdens førende autoriteter inden for flersidet platformsbaseret forretninger.

**Richard Schmalensee** er tidligere Howard W. Johnson professor i management og økonomi på MIT. Derudover har han tidligere været rektor på MIT Sloan School of Management i ni år.

# Summary

## DEL 1 – ØKONOMI OG TEKNOLOGI

Før i tiden var det svært at reservere bord på restauranter. Det samme var det at tage imod reservationer. De fleste restauranter tog reservationer over telefonen, og en ansat skrev dem ned i en notesbog med en blyant. Der var ofte borde som endte med at stå tomme, hvis telefonen ikke ringede nok. På daværende tidspunkt havde restauranter ingen mulighed for at give personer besked om, at de stadig havde ledige borde.

En flersidet platform er ifølge forfatterne, Evans og Schmalensee, en af de sværeste forretningsmodeller at implementere. Selvom den efterhånden har været fremme længe, så er den mere kompliceret end som så. Det var Chuck Templeton, der som 29-årig i 1998 fandt en bedre løsning på at sammenkoble restauranter og spisende end en telefon og noget papir. Løsningen var "OpenTable". Templeton var klar over, at restauranterne skulle droppe sin måde at notere reservationer på og i stedet anskaffe sig et computerbaseret reservationssystem. Chuck Templeton og sin virksomhed byggede derfor et system, hvori restauranterne kunne notere reservationerne ind i en database, have overblik over ledige borde, registrere afbud, holde styr på sine største kunder, samt tage imod reservationer online.

Måske har du hørt økonomer nævne begrebet *direct network effect*, som omhandler, at jo flere personer, der er opkoblet et netværk, jo mere værdifuldt bliver netværket for hver enkelt person der er en del af det. Økonomer omtaler også dette som *a positive direct network externality*, da en person, som tilkobler sig netværket, straks er en fordel for de andre personer, som muligvis ønsker at nå ud til ham eller hende. Bogen forklarer, at økonomer kalder dette en *externalitet*, da en person har indflydelse på en anden. Det er en positiv externalitet, da indflydelsen kommer den anden til gavn.

I traditionelle forretningsmetoder er prisstrategien primært bestemt ud fra volumen og margin. Højere priser reducerer volumen men øger marginen, og lavere priser omvendt. Hvis efterspørgslen er upåvirkelig af prisen, så er sandsynligheden større for, at en højere pris fører til større udbytte. Modsat har en prissensitiv efterspørgsel tendens til at diktere lavere priser og lavere marginer, som kompenseres af en markant højere volumen. Bogen ligger vægt på, at hvis en virksomhed sælger mere end et produkt, er det nødvendigt at overveje, hvordan priserne for hvert produkt påvirker salget af de andre produkter.

Mange detailhandlere bruger tabsgivende produkter til at skabe handelstrafik, men det er typisk grænser for, hvor mange tabsgivende produkter hver kunde kan købe. For supermarkeder er mælk et succesfuldt tabsgivende produkt. De fleste familier med børn køber mælk, men der er en implicit grænse for, hvor mange liter mælk en familie kan købe ad gangen grundet mælken holdbarhed.

Traditionelle forretningsmetoder kører ofte med lave priser på nye produkter, for at gøre kunderne villige til at købe og prøve det nye produkt. Herefter sættes priserne op, så de dækker udgifter og medfører profitmargin. Denne model virker ifølge Evans og Schmalensee ikke på flersidede platforme, og matchmakers står over for flere komplekse problemer, når det kommer til prissætning, da de skal balancere alle siders interesse, for at få alle ombord og sikre, at de bliver der.

Bogen giver et godt eksempel på brugen af flersidede platforme. Blandt andet med eksemplet, hvor Evans løber sent til sit møde. Evans står midt i Bruxelles og adressen på det næste møde er et sted blandt alle hans e-mails. Det er dog hurtigere at Google firmaets adresse. Evans finder adressen og booker en Uber via en app på sin iPhone. Alle disse services som Evans anvender; Googles søgemaskine, sin Apple iPhone samt Uber er alle stillet til rådighed af flersidede platforme. Det er alle globale matchmakers, som Evans vil kunne anvende i mange andre byer rundt om i verden. I de fleste tilfælde er fattigdom og restriktioner det eneste, som kan holde disse firmaer fra at indtage verdens andre byer.

I bogen fremhæver forfatterne seks nyere teknologier, som er i hastig udvikling og som har drevet matchmaking innovationen ved at reducere omkostninger, øge hastigheden og udvide rækkevidden mellem platformene. Forfatterne kalder teknologierne for *turbocharging* og indebærer følgende:

1. Mere kraftfulde chips
2. Internettet
3. World Wide Web
4. Bredbåndskommunikation
5. Sprogprogrammering og operationssystemer
6. "The Cloud"

Disse seks teknologier står bag den eksplosive vækst af matchmakers, og de har muliggjort udviklingen af to fundamentale flersidede platforme: internetudbydere og styresystemer. Internetudbydere er tosidet platforme, da de forbinder internetbrugere med dem, som udbyder indhold på internettet. Styresystemet er en flersidede platform, som de fleste af os aldrig ser. Det er den usynlige motor, som driver stort set alt det vi laver med computere, smartphones, tablets og smart watches.

Vi arbejder os hen mod en verden, som ikke længere deles mellem online og offline verdener, men som er én samlet verden. Som i eksemplet med Evans, som lever i den fysiske verden med biler, trafik og bygninger, men som fandt frem til adressen og chaufføren ved hjælp af sin mobil. De mobile apparater skaber grundlaget for, at flere flersidede platforme kan løse hindringer og problemer.

## **DEL 2 – OPFØRELSE OG DRIFT AF FLERSIDEDE PLATFORME**

### **Potentialet**

En almindelig virksomhed er nødt til at sikre sig, at sine kunder oplever god værdi. Det de køber, skal altså have mere værdi, end det de betaler. Virksomheden skal dog også sikre sig, at de laver overskud, så deres indtægt dækker alle udgifter og giver en god afkastprocent til både virksomhed og investorer. Potentialet skal altså deles mellem virksomheden selv samt dens kunder, så begge parter er glade. Flersidede virksomheder har dog et noget større problem. De skal sikre sig, at alle medlemmer af alle kundegrupper modtager nok værdi til at ville deltage. Samtidig skal de sikre sig, at der er nok medlemmer, som deltager, for at tiltrække medlemmer fra andre kundegrupper. De skal altså generere det positive netværk som matchmakers

behøver, for at kunne overleve og blive større. Nogle gange forårsager det, at man skal afgive en del af potentialet til én gruppe, velvidende at platformen ikke tjener penge på den. Forfatterne påpeger vigtigheden af, at flersidede platforme sikrer sig, at potentialet er stort nok til at give alle grupper en bid af kagen for på denne måde at overbevise dem om, at de skal blive på platformen. Samtidig skal denne bid af kagen ikke være så stor at der ikke er midler nok til at dække omkostninger og genere overskud.

Helt fundamentalt skaber flersidede platforme værdi ved at reducere eller fjerne hindringer. Jo vigtigere en hindring eller problem man kan fjerne eller reducere, jo større værdi skaber man for flere, og jo større er chancen for succes.

Jo mindre værdi, jo sværere er det at få alle grupper til at deltage og dermed mindre penge til platformen.

En entreprenør, som overvejer at skabe en flersidet platform, skal overveje hvilket problem eller hvilken hindring som platformen skal fokusere på, hvor meget den vil kunne reducere hindringen, hvor meget værdi det vil skabe og om det er nok til at starte en holdbar og profitabel forretning.

### **Sikring af Kritisk Masse**

En entreprenør som fremstiller et nyt forbrugerprodukt skal overtale detailhandlerne til at købe varerne til lager, og de skal finde en måde at få forbrugerne til at købe produktet på. Hvis ikke forbrugerne køber produktet, vil detailhandlerne ikke have produktet på hylderne. I nogle tilfælde er produktet så eftertragtet, at det kan være svært at følge med efterspørgslen. Ofte sker det dog, at et firma finder det svært at få forbrugere til at prøve noget nyt og få nok af dem til at blive ved med at købe, så firmaet kan skabe profit. Flersidede virksomheder bliver oftest konfronteret med hønen-og-ægget problemet med det samme; en restaurant-middagsgæst matchmaker vil starte med at finde en restaurant til at komme ind på platformen.

Restaurationssejeren elsker ideen og vil vide, hvor mange kunder platformen har. Hvis svaret er få eller slet ingen, så vil restauranten ikke være med. Matchmakeren forsøger at opfordre forbrugerne til at komme ind på platformen. Forbrugerne er muligvis også vilde med ideen og begiver sig ind på platformen. Når de opdager, at der kun er få eller slet ingen restauranter til stede på platformen, kan det resultere i, at forbrugerens dårlige oplevelse med platformen gør, at de ikke kommer igen – og muligvis deler den dårlige oplevelse med venner og familie. Koordineringsproblemet er til stede og hverken restauranterne eller forbrugerne vil bruge platformen medmindre den anden gruppe er til stede.

Flersidede platforme møder dette koordineringsproblem fordi det fundamentale produkt som sælges, giver en gruppe af kunder nem adgang til en eller flere grupper af kunder. Der er ikke noget produkt for den ene gruppe, hvis den anden gruppe ikke er til stede. Ensidede virksomheder oplever ikke dette problem. De køber blot det de behøver, skaber et produkt og forsøger at skabe efterspørgsel på produktet.

For flersidede platforme er det ikke blot nødvendigt at alle aktører fra alle sider dukker op, det er også nødvendigt, at der kommer nok til, at det kan skabe værdi. Uden aktører på begge sider tilbyder en matchmaker et dårligt produkt uden værdi.

Et eksempel på en flersidet platform, som havde startproblemer og som mødte hønen-og-ægget problemet er YouTube, som udkom med første version af sin platform i 2005. Det var en simpel platform, hvor folk kunne uploade videoer og se uploadede videoer. Problemet var blot, at ingen gjorde nogle af delene. I realiteten var det ikke svært at forstå hvorfor – der var ikke

nogen egentlig grund til, hvorfor man skulle klikke ind på den nye hjemmeside; der var ingen videoer at se, fordi der ikke var en grund til, at folk skulle uploade dem, når det var en hjemmeside, som ingen besøgte eller nogensinde havde hørt om. YouTube havde brug for høns og æg - hurtigt. Stifterne af YouTube var ikke de eneste, som forsøgte sig med ideen om at uploade videoer til internettet. I løbet af et år tog det dog fart, og stifterne af YouTube fandt en måde, hvorpå de kunne generere en masse trafik af personer som uploadede videoer og personer som så dem. YouTube oplevede en eksplosiv vækst og alle omkringliggende platforme, som også forsøgte sig med videodeling fejlede.

For at sikre, at ens platform får en kritisk masse, altså generer nok trafik, opstiller forfatterne tre hovedstrategier som flersidede platforme kan benytte. Hvilken strategi, der giver mest mening at benytte, kommer an på den enkelte platform og virksomhed. De tre hovedstrategier er *zigzag*, *two-step* og *commitment*.

Zigzag Strategy: YouTube er en af de flersidede platforme som fulgte denne strategi. Strategien havde til opgave at flytte deltagelsen fra begge sider samtidig for at skabe en kritisk masse. Det vil sige, at YouTubes strategi for at skabe en kritisk masse er at have fokus både på uploadere og anvendere, i håbet om at få flere personer til at uploade videoer og samtidig få flere personer til at se dem. Til tider fokuserede YouTube mere på den ene gruppe frem for den anden, hvorfor man kan sige, at de zig-zaggede mellem uploadere og anvendere af platformen.

Two-Step Strategy: Nogle flersidede platforme kan eller skal benytte strategien *two-step* for at generere kritisk masse. De overbeviser en gruppe om at tilslutte sig platformen og når der er nok deltagere af den gruppe, så overbeviser de en anden gruppe om at være med. Denne strategi virker godt for platforme som tjener penge på annoncering. De får opmærksomhed ved at anvende forskellige former for indhold som lokkemad. Hvis de formår at tiltrække sig nok opmærksomhed, kan de sælge dem på annonceringsmarkedet. Aviser, magasiner, og forskellige online publikationer skal investere i indhold og tiltrække sig opmærksomhed før de bliver interessante for annoncører.

Commitment Strategy: Den tredje strategi er *commitment*, og den er typisk essentiel for platforme, hvor en gruppe skal investere tid, penge eller ressourcer for at deltage på platformen. Ingen vil dog investere medmindre de har en form for garanti for at medlemmer af den anden gruppe, med hvem de ønsker at interagere, møder op.

### **Økosystem, design og sikring**

Forfatterne ligger i bogen vægt på, at det er vigtigt, at matchmakers holder øje med det, der foregår i forretningsmiljøet omkring dem. Omgivelser har ofte betydning for udviklingen af platformen. Det er vigtigt at have et sundt økosystem. Et økosystem består af alle de personer, virksomheder, institutioner og andre ting, som påvirker den værdi, som platformen kan skabe. Medlemmerne af økosystemet er afhængige af hinanden på den ene eller anden måde.

Alle matchmakers, uanset om de opererer i en fysisk eller virtuel platform, skal tage stilling til de samme beslutninger. De skal have fokus på at designe en platform, som gør det nemmere for deltagerne at finde hinanden og engagere sig i en gensidig fordelagtig udveksling. De skal konstruere platformen, virtuelt eller fysisk, og udvikle nogle redskaber som deltagerne kan bruge til at finde værdifulde matches.

At få aktører ind på alle sider af platformen gør den ikke nødvendigvis til en attraktiv platform. Matchmakers har behov for at få de rigtige aktører. For eksempel for en restaurant-reservations-platform er det ikke kun vigtigt at have et stort udbud af restauranter, det er også vigtigt, at det er de rigtige restauranter i den rigtige by på det rigtige tidspunkt. De restauranter, som er til stede, skal være tiltrækkende for kunderne.

Nogle matchmakers holder nøje vagt ved platformens indgang for at forhindre aktører, som kan skade platformens andre aktører i at komme ind. Et eksempel er Apple, som ikke tillader alle apps på Apples App Store. Hvis ikke en app følger alle regler og reguleringer fremsat af Apple, bliver appen ikke godkendt.

Det er ikke kun vigtigt at holde dårlige aktører ude, det er også vigtigt at sikre, at de allerede eksisterende aktører overholder platformens regler omkring, hvordan man skal opføre sig. Her er det femstjernede vurderingssystem blevet meget populært at anvende, og det viser sig også at have en virkende effekt. Uber er en af de virksomheder, som gør brug af det. Her skal både passagerer og kørere vurdere hinanden. Passagerer kan afslå ture af kørere med dårlige vurderinger, og kørere kan afslå at opsamle passagerer med dårlige vurderinger. Et sådant vurderingssystem opmuntrer platformens deltagere til at følge reglerne, udøve god service og opføre sig pænt.

På nogle flersidede platforme er konsekvensen af dårlig opførsel, at man bliver smidt ud af platformen. At blive smidt ud er den ultimative trussel, som sætter matchmakers i stand til at håndhæve sine regler og reducere dårlig opførsel. Mange platforme sørger for, at de er i en position, hvor de kan praktisere denne regel. Ligesom diskotekerne har de en "udsmider", som udelukker aktører, der kan skade platformens miljø.

## Tjeklisten

Der er ikke nogen step-by-step guide til at skabe en succesfuld og banebrydende flersidet platform, men Evans og Schmalensee har lavet en tjekliste med seks nøglespørgsmål over de ting en matchmaker skal overveje, før han eller hun sender sin platform i luften.

De seks nøglespørgsmål er nogle som forfatterne selv stiller startup matchmakers, og som de anbefaler, at andre anvender, hvis de overvejer at starte en flersidet platform

### **1. Hvad er hindringen, hvor stor er den, og hvem vil drage nytte af en løsning?**

Alle succesfulde matchmakers er dannet på grund af en betydelig hindring i at markedets aktører kan finde sammen. Den første og vigtigste opgave for en platform-pioner er at finde ud af, hvad denne hindring er, og hvordan en flersidet forretning kan afskaffe eller i betydelig grad reducere den.

Jo større hindringen er, jo større værdi kan platformen potentielt give, jo større er chancen for at få deltagere ombord, og jo større er chancen for at platformen vil tjene penge. Hvis man ved, hvilken type deltager, der vil drage nytte af en løsning på hindringen, så er chancen større for, at man drager de rigtige beslutninger, når det handler om opstartsstrategier og prissætning.

### **2. Er platformens design med til at reducere hindringen, at skabe balance mellem deltagerne på alle sider, og gøre den bedre end konkurrenterne?**

I de fleste tilfælde er svaret på dette spørgsmål "nej". Hvis man omhyggeligt ser på, hvordan platformen er designet til at reducere hindringen, er der større chance for, at man finder ledetrådene til at få succes. Det handler om at finde den rette løsning på at reducere hindringen.

### **3. Hvor store er startproblemerne, og har entreprenøren en solid plan for, hvordan der opnås en kritisk masse?**

Selvom det er muligt at designe en platform som kan skabe værdi for de aktører som deltager, er det ikke ensbetydende med, at det er muligt at sikre den kritiske masse, der skal til for at få platformen op at køre. Så medmindre man kan finde en måde, hvorpå man kan sikre sig antallet af deltagere, så kan selv en entreprenør, som har identificeret en betydelig hindring og fremstillet et platform design som væsentligt kan reducere hindringen, ikke have succes. En platform skaber ikke værdi for nogen, medmindre de rigtige aktører deltager. Før de gør dette, er platformen en fiasko. Hvis først en platform får ry for at være en fiasko, er det svært at komme ovenpå igen. Ofte er nye matchmakers ikke klar over, hvor svært det er at løse hønen-og-ægget problematikken. En entreprenør skal være realistisk omkring de udfordringer, der er involveret. Ligeledes skal entreprenøren udvikle en taktik for at tiltrække nok af de rigtige aktører i de rigtige proportioner før pengene slipper op eller før platformens ry bliver ødelagt, fordi den ikke har tiltrukket nok.

#### **4. Giver omkostningerne for opstart og vækst mulighed for, at platformen kan tjene penge?**

Hvis en matchmaker skaber nok værdi, så vil "værdikagen" sandsynligvis være stor nok til at få aktører til at deltage, finansiere det, der skal til for at tiltrække de mest attraktive deltagere, og til at tjene penge.

#### **5. Hvordan skal matchmakers arbejde med andre i det bredere økosystem, er der risikoer forbundet, og har man beskæftiget sig med det før?**

Vigtigheden af et bredt økosystem varierer mellem forskellige platforme. Medmindre platformpioneren har undersøgt, hvad der foregår uden for platformens vægge, vil man ikke vide om platformen og dens deltagere er afhængige af andre medlemmer af økosystemet, og om de andre medlemmer kan stå i vejen for opstart og vækst. Både Google og Apple var klar over, at smartphone succesen var afhængig af teleselskaberne, og de havde begge udarbejdet planer for, hvordan de skulle handle.

#### **6. Er entreprenøren klar på hurtigt at ændre sit design og sin opstartsstrategi som svar på markedsreaktionerne?**

Alle virksomheder skal lære fra og tilpasse sig markedet, men dette kan være meget svært for flersidede platforme, da de kræver balance på alle sider. Ofte er det så svært at opnå en kritisk masse, at de planer og strategier som gav god mening i starten skal tilpasses aktørernes virkelige gebærden.

### **Advarselssignaler**

Nedtællingen begynder, når den flersidede platform lanceres. Enten vil den modtage masser af trafik og skabe en kritisk masse før tiden er løbet ud og derefter antænde, eller også vil den ikke, og så vil den falde fra hinanden. Ifølge forfatterne vil platformen typisk få succes i løbet af de første par år. Hvis ikke dette sker, så er chancen for, at det nogensinde vil ske lille. Der er ikke meget tid at løbe på, simpelthen fordi deltagerne vil stoppe med at komme, hvis ikke de får noget ud af at være der. Platformen vil derfor tabe værdi, og den vil have svært ved at tiltrække mange nye eller tidligere deltagere såvel som investorer. I opstarten er det muligt at holde øje med platformens udvikling, og advarselssignalerne giver måske indblik i, at noget skal ændres ved platformens design. Hvis platformen tidligt har svært ved at tiltrække deltagere til den ene eller begge sider og heller ikke kan få *early adopters*, som er villige til at prøve næsten alting, ind på platformen, så er man i problemer.



Når først man begynder at få deltagere og aktiviteten stiger, kan det være svært at se om væksten er stor nok til at skabe kritisk masse inden tiden er løbet ud. Man skal være bekymret, hvis antallet af deltagere på alle sider og omfanget af aktiviteten på platformen ikke accelererer.

Hvis platformen efter et år eller to stadig ikke ser en markant stigning i vækst og kæmper med at få kritisk masse, er den i stor fare for ikke at lykkes.

### **DEL 3 – SKABELSE, NEDBRYDELSE OG TRANSFORMATION**

Som titlen antyder, handler bogens sidste tre kapitler om, hvordan flersidede platforme kan skabe, nedbryde og transformere. I første kapitel har forfatterne fokus på den flersidede platform der hedder M-PESA, som i dag er yderst populær i Kenya, og som gør det muligt for indbyggerne at sende og modtage penge via mobilen. M-PESA er en flersidet platform, som gør hverdagen nemmere for beboere i Kenya, da de ikke skal bruge tid og penge på at rejse langt for at komme til en bank, hvor de kan overføre penge.

I dette kapitel pointerer forfatterne vigtigheden af, at der er deltagere på alle platformens sider for at kunne skabe værdi. Hønen-og-ægget problemet er altså hovedgrunden til, at flersidede platforme er sværere at få op at køre end ensidede virksomheder.

Det andet kapitel i denne del handler om, at flere fysiske butikker drejer nøglen om. Ifølge forfatterne er det hverken fordi kunderne går online eller fordi de køber mindre, men fordi de besøger færre butikker end før. Kunderne osrer mindre end før og skaber derfor mindre trafik i butikkerne. Online platforme har gjort forskellen - kunderne behøver ikke længere at gå til en fysisk butik for at se, hvad vareudbuddet er eller for at sammenligne priser. De kan søge efter produkter, sammenligne dem, læse anmeldelser og sammenligne priser online eller via apps.

*Turbocharged* flersidede platforme står bag tre ting, som har haft denne nedbrydende effekt på den fysiske shopping. Den første er udvidelsen af internetudbydere og den anden er mobildataudbydere. Disse to har påvirket væksten af smartphones og har gjort det muligt for kunder at have adgang til webbaseret forretninger stort set alle vegne, altid. De har også skabt fundamentale platforme for apps, der har gjort det nemmere for kunder at søge og finde varer. Den sidste ting er integrationen af online og offline verdenerne. Med en GPS i mobilen stoler kunder på deres apps til at navigere med og til at agere i den fysiske verden. Apps i den virtuelle verden kan interagere med personer i den fysiske verden, hvis blot personerne lader deres apps kende deres placering.

Videoudlejningsbutikker, såsom Blockbuster, har også lidt under den nye teknologi. Streamingtjenester såsom Netflix har gjort det muligt at se film og tv-serier hjemmefra eller fra steder med internet, uanset tidspunkt.

Det sidste kapitel i den sidste del af bogen handler om, hvordan de flersidede platforme har transformeret sig igennem årtierne. Forfatterne opstiller fem punkter om matchmaking:

1. Matchmakers har været til stede i årtusinder.
2. Meget af det som de nye matchmakers gør er ikke nyt. De anvender bare teknologi til at forbedre de ting, som andre matchmakers har gjort i årevis.
3. Det banebrydende er, at moderne information og kommunikationsteknologier har været altafgørende for forretningsmodellen for de flersidede platforme.
4. Historien om matchmakers foreslår, at nutidens matchmakers for deleøkonomi ikke vil være de sidste til at imponere og skabe historie.
5. Nutidens matchmakers vil transformere industrier over tid.

# Anvendelse af bogens pointer i praksis

I et ledelses- og strategiperspektiv kan bogens pointer anvendes i to sammenhænge:

- For det første kan det anbefales, at ledelsen tager en række drøftelser om, hvorvidt der findes et potentielt markedsvindue for konkurrenterne eller udefrakommende virksomheder, som kan udfordre ens virksomhed eller branchen på sigt.

Ved at arbejde strategisk med de praksisnære anvisninger, som beskrives i dette Bookskim, kan man målrettet arbejde med sit strategiske perspektiv, så man enten kan vælge at arbejde med det som et strategisk indsatsområde eller sikre en strategisk bevidsthed, som medfører, at man overvåger denne udvikling, sådan der kan reageres i tide.

- For det andet kan bogens pointer anvendes til at lave en selvevaluering af ens organisatoriske og strategiske parathed til at arbejde inden for dette felt. Det anbefales, at man i denne sammenhæng også læser vores Book Skim "Exponential Organizations".

Der har altid været matchmarkers – men teknologien gør forskellen i dag. Og har du tænkt på, hvornår der findes en løsning i din branche – såfremt den ikke allerede findes?