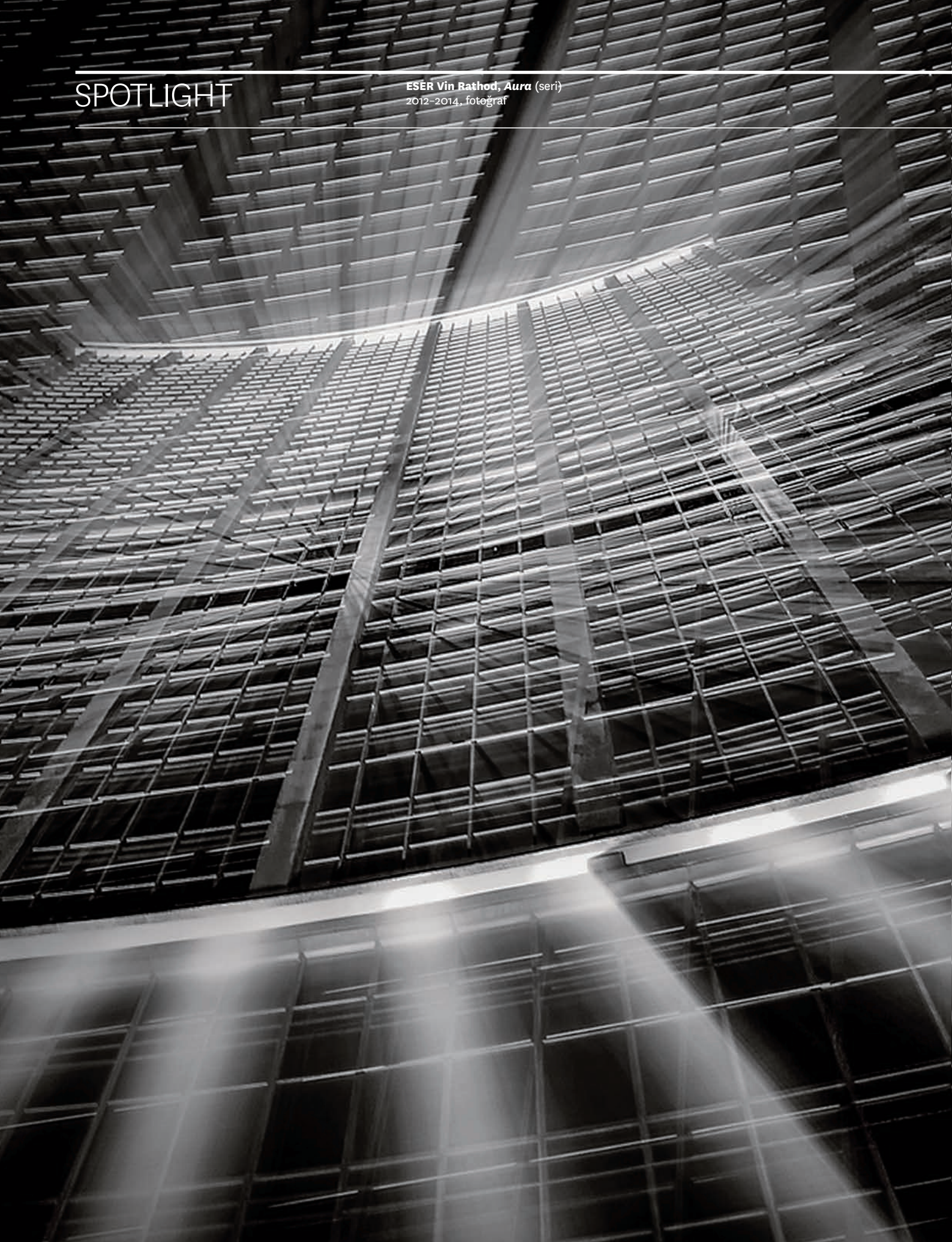

SPOTLIGHT

ESER Vin Rathod, *Aura* (seri)
2012-2014, fotograf





Network Etkisi Yeterli Değil

**Online pazaryeri oluşturma
sürecinde gizli tuzaklar**

ANDREI HAGIU VE SIMON ROTHMAN

Birçok açıdan bakıldığında, online pazaryerleri, mükemmel bir iş modeli. Ürünlerin veya hizmetlerin tamamen sorumluluğunu almak yerine tedarikçiler ile müşteriler arasındaki işlemlere ev sahipliği yapmaya dayanan bu modelin yapısal maliyetleri oldukça düşük ve marjları yüksek. (eBay’de yüzde 70 ve Etsy’de yüzde 60.) Ve network etkisi sayesinde bu modeli rekabete karşı savunmak daha kolay. Alibaba, Craigslist, eBay ve Rakuten 15 yıldan daha uzun zamandır var olmalarına karşın piyasayı domine etmeyi sürdürüyorlar.

Akla gelen her ürün ve hizmet kategorisinde, girişimcilerin ve yatırımcıların bir sonraki eBay’i veya Uber’i yaratmak için çaba gösterdikleri bir gerçek. Son 10 yıl içerisinde ABD’de piyasa değeri 1 milyar dolardan üzerinde olan pazaryerlerinin sayısı ikiye (eBay ve Craigslist) bugün aralarında Airbnb, Etsy, Groupon, GrubHub Seamless, Lending Club, Lyft, Prosper, Thumbtack, Uber ve Upwork’ün de bulunduğu ondan fazla pazaryeri bu değeri aşmış durumda. Yazarlarımızdan birinin (Simon) ortakları arasında bulunduğu, Silikon Vadisi merkezli bir girişim sermayesi şirketi olan Greylock Partners’ın tahminlerine göre bu rakam 2020 yılında iki katına çıkacak.

Online pazaryerlerini kurmak hâlâ oldukça zor. Birçok girişimciye göre bu, yumurta-tavuk ikilemi: Kritik müşteri sayısına erişmek için yeteri kadar tedarikçiye ulaşmak gerekli ancak tedarikçileri çekmek için de alıcı lazım. Bu, birçok pazaryerinde ortak sıkıntı. Bir pazaryeri kritik sayıdan daha fazla alıcı ve satıcıya ulaşmış olsa bile yolculuğu kolay olmayacak. Yüzlerce pazaryerine (bazıları bu makalede örnek olarak verilecek) yönelik değerlendirme, tavsiye ve yatırım deneyimimizin ışığında daha birçok sıkıntı noktasının pazaryerlerinin başını ağrıtabileceğini söyleyebiliriz: Çok hızlı ve çok erken büyümek, güvenlik ve güven konusunda yeterli yapıyı oluşturmamak, kullanıcıların ilişkiyi pazaryeri dışına taşımaları durumunu engellemekten çok cezalandırmaya meyletmek ve düzenleme riskleri. Bu makalede, bu sıkıntılardan nasıl uzak durulabileceğine değineceğiz.

Büyüme

Online pazaryeri kritik büyüme noktasına ulaştığında network etkisi devreye girer ve çok hızlı bir büyüme süreci başlar. Bu network etkileri aynı zamanda giriş bariyerlerini de oluşturur. Bir pazaryerini çok fazla alıcı ve satıcı kullanmaya başladığında rakiplerin benzer bir oluşumu hayata geçirmesi zorlaşır. Bu nedenle girişimciler, bir an önce hızlı büyümeyi yakalamak zorunda olduklarına dair yanlış bir kanıya kapılabilir. Ancak çoğu zaman hızlı büyüme arayışı sonuç vermeyebilir ve hatta geri tepebilir.

Pazaryerlerinde ilk giren olma avantajı kavramı biraz fazla önemseniyor olabilir.

Girişimcilerin asıl odaklanması gereken nokta kendi segmentlerinde ilk *akışkan pazarı oluşturan* yapı olmaktır. Kazanan pazaryeri, işe ilk başlayan değil, alıcılar ve satıcılar arasındaki ortak faydanın hayata geçmesini ilk sağlayan oyuncu olacaktır. Gerçekten de başarılı birçok pazaryeri işe ilk başlayanlar değildir. Airbnb, VRBO’dan on yıl sonra kuruldu, Alibaba, Çin’de eBay’den sonra ikinciydi ve Uber’in UberX uygulaması, Lyft’in uçtan uca taksi iş modelinin bir kopyasıydı.

Peki ilk olmanın önemi neden düşünülenden daha az? Bir pazaryerinin alıcılara ve satıcılara gerçek değeri sağlamadan önce erken bir büyüme yakalaması, daha sonra bu alana girecek oyuncuların rekabetine karşı savunmasız kalmasına yol açabilir. Eğer alıcılar ve satıcılar bekledikleri değeri bulamazlarsa anında gemiyi terk edeceklerdir. Ancak eğer

Fikrin Özeti

YANLIŞ KANI

Birçok girişimci online pazaryerleri oluştururken en önemli unsurun bu pazaryerlerinin yeterli sayıda alıcı ve satıcıyı çekebilmesi olduğunu düşünür. Ancak bu sorun ortaya çıkmadan ve hatta bazen çözümlendikten sonra bile şirketlere zarar verecek ve hatta onları yok edecek sorunlar ortaya çıkabilir.

SORUNLAR

Çok hızlı büyüme, her iş modelinde görülebilecek sıkıntıları su yüzüne çıkarabilir. Güven ve güvenlik oluşturmaya yönelik genel yaklaşımlar çoğu zaman yetersiz kalabilir. Kaçakları engellemek için cezalandırma yöntemi kullanmak geri tepebilir. Ve düzenleme konuları gelecek vaat eden bir işi batırabilir.

ÇÖZÜM

Ölçeği büyümeden önce pazaryerlerinin alıcılar ve satıcılara anlamlı bir değer oluşturması gerekir. Bu tarafların platformda kalması için güven ve teşvikler gerekir. Ve satıcı-alıcı değeri oluştuğunda düzenleyici kurumların kapısını çalmak daha mantıklıdır.

alıcılar aradıkları ürün ve hizmetlere uygun fiyatlarla erişme ve satıcılar da cazip gelir elde etme şansı bulduklarında iki tarafın da başka bir yere gitmesi için bir neden kalmaz ve güçlü bir network etkisi kendini göstermeye başlar. Daha fazla alıcı, daha fazla satıcı getirir ve tam tersi de geçerli olur.

Perakendecilerin tüketicilere indirimli teklifler sunduğu platformlar olan Groupon ve LivingSocial'ın hikâyeleri ders niteliğinde. Her iki şirket de hızla büyüdü ve milyonlarca kullanıcıya ve binlerce tüccara ev sahipliği yapmaya başladı. Ancak başarıları kısa süreli oldu: Satıcılar, Groupon'da ve LivingSocial'da sattıkları indirimli tekliflerin sürekli müşteri getiremediğini fark ettiklerinde rakip sitelerle çalışmaya başladılar. Sonunda Groupon'un 2011'de halka arzı sırasında 18 milyar dolar olarak belirlenen değeri bugün 2 milyar dolara düştü. 2011'de 10 milyar dolardan halka arza hazırlanan ancak vazgeçen LivingSocial, Amazon tarafından satın alındı. 2014 sonu itibarıyla şirketin değeri 250 milyon dolardı.

Çok hızlı büyüme iş modeli üzerinde baskı yaratır. Bir startup'ın iş modelinde mutlaka düzeltilmesi gereken eksikler vardır. Fakat bu yapıların büyüme hızı çok yüksek olabildiği için bu tür eksikler ve hatalar diğer iş modellerine kıyasla daha büyük sorunlara neden olabilir ve ileriki dönemde düzeltilmeleri daha zor hale gelebilir. Gerçekten de bir yandan çok hızlı büyürken diğer yandan modeli değiştirmeye çalışmak çok büyük bir çöküşe neden olma riskini de beraberinde getirebilir. Yani çürük temellere dayanan bir büyüme, ileriki dönemde beklenen sıçrama noktasına erişimde sorunlar oluşturabilir.

Bu nedenle pazaryeri girişimcileri, *optimal arz-talep dengesini* oluşturmadan hızlı büyüme aşamasına geçme arzusuna direnmek zorundadır. Bu dengede alıcılar ürün ve hizmetleri almaktan ve satıcılar da bunları sunmaktan mutlu olmalıdır. Yani bir teklifi olgunlaştırmak için geleneksel şirketlere kıyasla daha uzun bir süre beklemek gerekebilir. Örneğin, bireylerin kendi evlerini hiç tanımadıkları birine kiraya vermelerine ve bu ilişkinin her iki tarafı da tatmin

etmesine yönelik yapının oluşturulması Airbnb'nin iki yılını aldı. (İlk başlarda hizmet şişirilen yatakları ve hazır kahvaltayı da kapsıyordu. Birçok durumda gezginler bunları zaten talep etmiyordu veya ev sahipleri vermek istemiyordu.)

Yanlış büyüme, performansı sekteye uğratabilir. Birçok pazaryeri, güçlü satıcılar yani satış işini hobi olarak veya ilave gelir elde etme amaçlı başlayan ve daha sonra bunu tam zamanlı işe dönüştüren oyuncular üzerinden büyümeyi körüklemeyi tercih eder. Bunun nedeni birkaç tane iyi satıcıyı platforma getirmek birçok normal satıcıyı çekmekten daha az maliyetlidir ve iyi satıcıların satış performansı sıradan satıcılardan daha iyi olacaktır.

Ancak bu iyi ve güçlü satıcılar üzerine inşa edilecek bir büyüme yaklaşımı, istenmeyen sonuçlar da doğurabilir. İlk dönemler büyümesini büyük ölçüde güçlü satıcılara dayandıran eBay daha sonraları bu satıcıların güç elde ederek kendi lehlerine olacak uygulamalar talep ettiklerini ve bu taleplerin de müşteri deneyimine zarar verebildiğini fark etti. Örneğin güçlü satıcılar kendi bakış açılarına göre oldukça etkili bir yöntem olan "toplu listeleme" (birçok ürünün listelenmesini otomatik hale getirme) özelliği getirilmesini talep ettiler. Bu, eBay'de bazı sorunlar yarattı: Satıcıların ürün gamını daha genel ve sıradan ürünlere çeken bu otomatik listeler, platformdaki ürün

Çok hızlı büyüme iş modelindeki sıkıntıları ortaya çıkarabilir ve bunları düzeltmek kolay olmayabilir.

AIRBNB'NİN DİKKAT ÇEKEN BÜYÜMESİ

Sunulan oda sayısı açısından Airbnb'nin geleneksel otel zincirlerini geride bırakması çok da uzun zaman almadı. Şirketin hızlı büyümesi ve muazzam piyasa değeri online pazaryerlerinin potansiyelinin net bir göstergesi.

çeşitliliğini ve derinliği düşürdü, özel ve az görülen ürünlerin alanını daralttı ve ürün listelenme kalitesini de aşağı çekti. Ayrıca toplu listeleme sayesinde güçlü satıcılar komisyonları düşürmek için eBay'le daha sıkı pazarlık eder hale geldi. Yıllar geçtikçe güçlü satıcılar eBay'in arz tarafını domine etmeye başladı ve amatör satıcıların rekabet alanını gitgide daralttı.

Başka pazaryerlerinde de benzer sıkıntılar yaşandı. Airbnb örneğinde, birden fazla mekan sahibinin, sitede bir mekanın fotoğraflarını gösterip daha sonra kiralayan kişiye diğer mekanlarından birini vermek gibi keyfi hareketlere giriştiği görüldü. Ya da sitede belirtilen deneyimin daha altında deneyim sunulduğuna da şahit olundu. Bunların sonucunda Airbnb kısa vadede büyümeye zarar verse de mekan sahiplerine bazı sınırlamalar getirmek zorunda kaldı.

Özetlemek gerekirse: Platformlar büyümeyi hızlandırmak için arz tarafını mekanikleştirme hatasına düşmekten kaçınmalı.

Güven ve Güvenlik

Doğası gereği bir pazaryeri, platformunda sunulan ve satılan ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini doğrudan kontrol edemez. Bu nedenle katılımcıların söz konusu sitede alışveriş yaparken herhangi bir güven sorunu yaşamamalarını temin etmek durumundadır. Burada asıl amaç kiralanan mekanı kötü kullanma, hatalı ürün bilgisi verme veya sahtekarlık gibi hatalı davranışları engellemek (veya en azından minimuma indirmek) olmalıdır.

eBay, 1998'de başarılı bir şekilde hayata geçtiği günden bu yana pazaryeri katılımcıları arasında güven tesis etmenin en genel yöntemi, değerlendirme ve yorum sistemleri oldu. Neredeyse tüm ciddi pazaryerleri bu değerlendirme ve yorum sistemlerini kullanıyor. Bu sistemde pazaryerinin taraflarını (alıcılar ve satıcılar), yıldızlar vererek (1-5 arası) ve birbirleri haklarında yorumlar yazarak birbirlerini değerlendirebiliyor.

Ancak araştırmalar, bu sistemin çok da güven telkin etmediğini veya yeterince güvenilir olmadığını gösteriyor. Birçok online değerlendirme ve yorum sistemi önyargıya açık. Gönüllü olarak bir ürünü veya hizmeti değerlendiren kullanıcılar ya çok olumlu ya da çok olumsuz yorumlarda bulunuyor. Bu uç yaklaşımlar verilen bilginin değerini düşürüyor ve sonuçları tartışılmalı hale getiriyor.

Örneğin, yakın zamanda gerçekleştirilen bir çalışmaya göre eBay'deki satıcıların yüzde 50'si yaptıkları

ŞİRKET	ODA SAYISI	KURULUŞ YILI	PIYASA DEĞERİ	1M ODAYA ERİŞME ZAMANI	GAYRİMENKUL VARLIKLARI
Airbnb	1M+	2008	25B\$	7 YRS	0\$
Marriott	1.1M	1957	16B\$	58 YRS	985M\$
Hilton	745K	1919	19B\$	N/A	9.1B\$
Intercontinental Hotel Group	727K	1988	9B\$	N/A	741M\$

KAYNAK REUTERS, MARRIOTT, INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, WIKIPEDIA, NEW YORK TIMES, BAMSEC. 2015 SONU İTİBATIYLA VERİLER...

tüm işlemler için yüzde 100 pozitif geri bildirim almış. Yaptığı işlemlerin yüzde 98'inden fazlasına pozitif geri bildirim alan satıcıların oranı da yüzde 90. Bunun birçok nedeni var. Birçok alıcı nazik davranma eğiliminde oluyor ve bol keseden puan veriyor. Bazı alıcılarsa olumsuz not verdiklerinde satıcıların kendilerini e-posta üzerinden taciz edeceklerinden korkuyor. Birçok mutsuz müşteri siteyi terk ediyor ve bir daha geri gelmiyor. Az sayıda olsa da uçlarda tepki verenler de oluyor. Değerlendirme ve yorum sistemlerinin bu tür uçlarda kullanımına yönelik örneklerden biri de Amazon'daki iğneleyici yorumlar... Sahte yorumcular belirli ürün ve hizmetlere 4-5 yıldız vermesine karşın yorum kısmında iğneleyici ve esprili yorumlar yazdı.

Özellikle riskin yüksek olduğu durumlarda, iyi çalışan değerlendirme ve yorum sistemleri bile potansiyel kullanıcıların işlerin kötüye gitmesine yönelik kaygılarını gidermede yeterli olmayabilir. Tamamen olumlu notlara veya yorumlara dayanarak hiç tanımadığımız birinden otomobil satın almak veya ev kiralamak kolay değildir. İşler ters gittiğinde kullanıcılar kısmen veya tamamen pazaryerini de sorumlu tutma eğilimindedir. Kötü bir deneyim yaşayan bir alıcı ilgili satıcıyı suçlayarak hakkında kötü bir yorum yazabilir fakat aynı zamanda pazaryerini de suçlayacak ve bir daha oradan alışveriş etmeyecektir. Bu da diğer tüm satıcılara zarar verir.

Güveni sağlamak ve korkuları aşabilmek için pazaryerlerinin değerlendirme ve yorum sistemlerinin ötesine geçmeleri ve işlemlerde bazı sorumluluklar üstlenmeleri gerekecektir. Bu konuda birkaç adım atılabilir:

İşlemdaki bir taraf veya her iki taraf için sigortalama hizmeti sunun. Bireylerin diğer kişilere otomobillerini kiraladıkları bir pazaryeri olan Turo, (daha önceki adıyla RelayRiders) her iki tarafı da kapsayan özel bir sigorta hizmeti sunuyor. Airbnb, ev sahiplerine 1 milyon dolara varan sigorta sağlayabiliyor. Lyft ve Uber sürücülere kasko hizmeti verebiliyor.

Katılımcıları inceleyin ve onaylayın. Upwork (önceki adıyla Elance-oDesk) platformunda yer alan freelance çalışanlara yönelik yüzlerce sertifikasyon testi hazırlıyor ve alıcıların bu kişilerin hizmet kalitesinden emin olmasını sağlıyor.

Sorun çözme ve ödeme güvenliği hizmetleri sunun. Airbnb seyahat eden kişinin ev sahibine ödediği parayı 24 saatliğine rehin tutuyor ve seyahat edenin eve giriş onayını bekliyor. Alibaba, alıcının satıcıdan gelen ürünü onaylamadan satıcıya parasını ödemiyor. Hem Airbnb hem de Alibaba her iki taraf için de sorun çözmeye yönelik çeşitli hizmetler sunabiliyor.

Platform Dışı İş Yapma

Birçok pazaryeri, satıcı ile alıcı arasında bir kez başarılı bir işlem yapıldıktan sonra tarafların bundan sonraki işlemleri pazaryerinin dışında, kendi aralarında yapmasından çekinir. Bu risk, yüksek değerli ürünlerin satıldığı (eBay Motors, Beepi gibi) veya sürekli işlemlerin olduğu (Airbnb, CoachUp, Handy, HourlyNerd, Upwork gibi) pazaryerlerinde daha yüksektir. Ancak bizim deneyimimize göre girişimciler platform dışı iş yapmanın tehlikesini biraz abartıyor ve bunun önüne geçmek için yanlış bir yöntem uyguluyor.

Genelde, işlemleri kendi aralarında halletmeye çalışanların hesaplarını geçici süreliğine dondurmak gibi cezalandırmaya yönelik hamleler yapıyor. Ancak gerçek şu ki yüksek değerde ürün sunan veya sürekli işlemlerin yapıldığı her pazaryerinde bir miktar kaçak olması kaçınılmaz. Bazı ev sahipleri ve kiracılar işlemleri Airbnb dışında hallediyor, UpWork'e bağlı bazı çalışanlar da işverenlerle dışarıdan anlaşılıyor. Fakat yine de bu tavır nedeniyle zora düşen bir pazaryeri görmedik ve sopadan ziyade havuca başvurmanın daha etkili sonuç vereceğini düşünüyoruz. Örneğin, online ortamda başlayan ancak offline ortamda sonlandırılan işlemlerin takip edilmesi ve belirlenmesine yönelik algoritmalar karmaşık ve maliyetli olmasının yanı sıra kullanıcı güvenini de zedeleyebiliyor.

Taraflar genelde işlemlerin güvenle ve rahatlıkla yapılabildiği ve her şeyin açık açık görülebildiği ortamlarda iş yapmayı tercih ediyor. Pazaryeri beklenen değeri sağladığı müddetçe taraflar için bu platformu terk etmenin bir gerekçesi ve anlamı olmuyor. Eğer kullanıcılar pazaryerini bırakmışsa ya pazaryeri yeterince değer sağlamıyordur ya da komisyon oranları yüksektir.

Kaçaklarla mücadele etmede etkili yöntemler uygulayan şirketlerden biri de eBay Motors. Platform, (örneğin otomobilin teslim edilmemesi gibi) belirli sahtekarlıklara karşı otomatik satış koruma hizmeti sunuyor, anlaşmalı yetkili servislerde otomobillerin incelemesini düşük fiyatlarla yaptırabiliyor ve pazarlık gücünü kullanarak alıcıların nakliye maliyetlerini azaltabiliyor.

Diğer bir örnek de Upwork. Çalışanları denetlemenin ve onaylamanın yanı sıra işverenlerin, taşeronların yaptığı işi gerçek zamanlı izlemesine ve değerlendirmesine imkan sağlıyor. Ayrıca birçok farklı para biriminde uygun döviz çevirme komisyonları sağlayabiliyor. Bu örneklerin de gösterdiği gibi işlemleri daha güvenli yapmaya yönelik bazı uygulamalar kaçak riskini azaltıyor ve bir taşla iki kuş vurmaya mümkün kılıyor.

Düzenleme

Geleneksel iş modellerine radikal yeni alternatifler getiren online pazaryerleri mevcut düzenlemelerin sınırlarını zorluyor. Kişiler arası borç verme veya mekan kiralama gibi yeni işlem biçimleri geliyor. Bunların sonucunda pazaryerleri, geleneksel ürün ve hizmet şirketlerine kıyasla çok daha yüksek oranda düzenleme riskleriyle karşı karşıya kalıyor. Evlerini kiralayan ev sahipleri otellerin ödediği vergileri ödemeli mi? Bireylerin kendi otomobilleriyle taksi hizmeti vermelerinin koşulları neler olmalı? Hizmet temelli pazaryerleri kendileri üzerinde hizmet veren tarafları ne zaman taşeron, ne zaman kendi elemanları gibi görmeli?

Bu düzenleme risklerine karşı girişimciler iki şekilde refleks gösterebiliyor: Onları görmezden gelmek veya her şeyi işe başlamadan halledip temizlemek... Bunlardan ikisi de mükemmel çözüm sağlamıyor. Düzenlemelere yönelik bir sorun, sonraki aşamalarda uğraşmayı seçmek onu erken aşamada çözmekten daha zor olabiliyor. Ayrıca düzenlemeleri takmamak kötü imaj yaratarak kullanıcıları

Girişimciler, kaçakların oluşturduğu tehlikeyi genelde göz ardı ediyor.

kaçırabiliyor. Diğer taraftan tüm düzenleme gereksinimlerini en baştan halletmek de bazen gerçekçi olmayabiliyor. Yeni kurulan şirketler için düzenleme süreci oldukça uzun olabiliyor ya da daha önce pazarda benzeri olmayan bir iş modelinin kabul ettirilmesi zaman alabiliyor. (Bu soruna yerleşik şirketlerin açısından bakmak için Benjamin Edelman ve Damien Geradin tarafından kaleme alınan “Anlık Serbestleşme” makalesini okuyabilirsiniz.)

Burada doğru yaklaşım ortada durmaktır: Düzenleyici kurumlarla kavga etmeden ve onları sizi yavaşlatmasına izin vermeden dengeli bir ilişki kurmak... Bildiğimiz kadarıyla hiçbir pazaryeri düzenleyicilerle mükemmel bir ilişki kurabilmiş değil ancak Airbnb'nin küresel politika üst yöneticisi David Hantman şu dört prensibin oldukça faydasını görmüş:

1. Ne olduğunuzu tanımlayın ve bunu muhalifleriniz ve medyadan önce yapın. Pazaryeri girişimcileri iş modellerinin net bir tanımını yapmalı ve bunu dış dünyaya doğru ve pozitif şekilde anlatmanın yollarını bulmalı. Ardından düzenleyiciler ve medyayla ilişkiye geçerek bu anlattıklarını doğru anladıklarından emin olmalı.

2. Düzenleyicilerle iletişime geçecek zamanı ve ortamı belirleyin. Yoğun ve ulusal boyutta düzenlemelere tabi alanlarda faaliyet gösteren girişimciler, şirketi hayata geçirmeden önce bir avukata başvurmalı ve gerekli kanunları öğrenmeli. Alıcı-satıcı pozisyonları netleştikten sonra düzenleyicilerle temasa geçerek, (ideal durumda) onaylarını almak veya hizmet vermeyi sürdürebilmek için (ikinci seçenek olarak) yeşil ışık görmek durumundadır.

ABD'de önde gelen bireyler arası borç verme pazaryeri olan Lending Club ve Prosper, düzenlemelerin

önlerini kesmeden yumuşatılması konusunda iyi örnekler olarak ön plana çıkıyor. Prosper 2005'de, Lending Club da bir yıl sonrasında kurulmuştu. Düzenleme konularını ele alma konusunda ilk hamle yapan Lending Club olmuştu. FDIC'nin yetkili bankalarından biriyle anlaşan şirket, verdiği kredilerde kredi verenin korunması, adil borç verme ve banka kredileri gibi açık işlem görme gibi özelliklere sahip olmayı hedeflemişti. 2008'in başında şirket, hiçbir borç vereni kabul etmediği ve tamamen düzenlemelere odaklandığı bir “sessiz dönem” yaşadı.

Buna karşın Prosper SEC kendisini sessiz döneme girmeye zorlayana kadar düzenleme konularını görmezden gelmeyi tercih etti. Bu iki farklı yaklaşımın sonuçları da birbirinden farklı oldu: Prosper'in sessiz dönemi 9 ay sürerken, Lending Club'inki 6 ay sürdü. Ayrıca Lending Club'a bu dönem boyunca alıcılara hizmet verme hakkı tanınırken, Prosper hem alıcı hem de verici tarafa yönelik faaliyetleri durdurmak durumunda kaldı. Sonunda Lending Club, Prosper'i satın alarak bu alandaki en büyük şirket haline geldi. Şirket, 2012'de 718 milyon dolar işlem yapmıştı, buna karşın Prosper'in hacmi 153 milyonda kalmıştı.

Madalyonun diğer tarafında daha az düzenlemeye tabi olan veya sadece şehir veya eyalet bazında düzenlemelere muhatap olan oyuncular, düzenleyici kurumlarla ilişkiye geçmeden önce kendi şehirlerinde yeterli bir arz-talep hacmine ulaşmayı bekleyebilirler. Ulusal boyutta düzenlemeler ölüm kalım meselesiyken yerel düzenleyiciler genelde daha az güce sahiptir ve gerektiğinde bunları atlama mümkün olabilir.

3. Hayır demeyin, yapıcı fikirler geliştirin. Düzenlemeler anlamında belirsizliklerle karşılaşan pazaryeri girişimcileri bazen de bu olumsuz durumu işbirliğine götürmeyi başarabilir. Örneğin kişilerin birbirlerine otomobil kiraladıkları bir platform olan Getaround, California eyalet yönetimiyle ortaklaşa çalışarak bireylerin otomobillerini bu iş için özel olarak tasarlanmış bir sigorta ürünü kullanmasıyla diğerlerine kiralamalarına imkan veren bir düzenlemenin çıkmasına önyak oldu. Getaround'un yaklaşımı önemliydi çünkü bu hamleden önce kişilerin birbirine otomobil kiralaması tam anlamıyla yasal görülüyordu yani şirket, düzenleyicilerin ilgisini çekip işbirliği yaparak iş modeline yönelik büyük bir riskten kaçınmış oldu.

Mevcut düzenleyici kuruluşlar, yeni pazaryerleri için yetersiz kalıyor olsa da onları göz ardı etmemek

**Belirsizlikler,
potansiyel risk
oluşturacak bir
düzenleyici kurumu iş
ortasına dönüştürme
imkanı sağlıyor.**

veya onlarla mücadeleye girmemek, bunun yerine onlarla ortak çıkarlar çerçevesinde işbirliği yapacak alanlar bulmak önem kazanıyor. Örneğin, taksileri düzenleyen kuruluş için temel kaygılardan bir tanesi sürücülerin ve yolcuların güvenliğidir. Ortak araç kullanma şirketleri de bu kaygıyı paylaşır. Pazaryerleri sürücü ve yolcuların kimlik bilgilerini, seyahat zamanları ve güzergahları gibi bilgileri kullanarak kamu kurumlarıyla işbirliği yapabilir ve geleneksel taksilerin sunduğundan çok daha güvenli bir ortam yaratabilirler.

4. Derdinizi münasip biçimde anlatın ama eliniz de güçlü olsun. Girişimciler, düzenleyici kurumlarla suçlayıcı bir ilişkiye girmekten kaçınmalı ancak aynı zamanda pozisyonlarını korumak için güçlü silahlara da sahip olmalı. Düzenlemelerle mücadele ederken kullanılacak iki potansiyel silaha başvurulabilir. Bunlardan birincisi hâlihazırda vergi ödeyen ve aldığı hizmetten memnun olduğu için düzenleyiciler üzerinde baskı oluşturabilecek olan tatmin olmuş satıcılar ve alıcılardır. Şirketler, kullanıcıların desteğini alabilmek için onların kendi adlarına lobi faaliyetleri yürütmelerine imkan verecek sosyal medya, özel web siteleri gibi çeşitli altyapıları hazırlamalı. Örneğin Airbnb, San Francisco'daki kullanıcılarının belediye binası önünde gösteri düzenlemelerine ve toplu açıklamalar yapmalarına önayak oldu ve sonunda düzenleyici kurumlar kişilerin kısa vadeli kiralama yapabilmesini yasal kılan kanunu (Airbnb Kanunu olarak biliniyor) 2014'te kabul etti.


Kullanılacak ikinci silah da vergi gelirdir. Yerel hükümetler için dişe dokunur bir gelir oluşturan pazaryerlerinin düzenleyicilerle müzakere sürecinde eli daha güçlü olacaktır. Örneğin, Airbnb, yerel hükümetleri hizmetini yasal görmeye ikna etme sürecinde ev sahiplerinden otel vergisi toplamayı ve bunu ilgili kurumlara aktarmayı taahhüt etti. Henüz daha onaylanmamış olsa da bu davranış güçlü bir müzakere aracı. Tutucu tahminlere göre Airbnb'deki ev sahiplerinin oluşturduğu vergi geliri 2015'te 5 milyar doları aştı. Bu ilginç bir durum, zira çok az sayıda pazaryeri kullanıcılarının vergi ödemesini garanti etme hamlesinde bulunabildi.

Kimi durumlarda düzenlemelere yönelik belirsizliklerin kısa vadede (aylarla ölçülebilen bir zaman diliminde) çözülmesi mümkün olmadığında atılması gereken doğru adım, daha fazla maliyete neden olsa da en kötü senaryoyu düşünerek hareket etmektir. Birçok büyük pazaryeri şirketi (Handy, Lyft, Postmates, Uber ve Wishio) şu anda

çalışanlarını haksız yere taşeron gibi gösterdiklerini iddia eden toplu davalarla uğraşüyor. Bu durumda oluşan maliyetler oldukça fazla. Bir çalışanın statüsünü taşerondan çıkarıp bordrolu eleman haline getirdiğinizde maliyetler yüzde 25'ten yüzde 40'a çıkıyor. Davaların nasıl sonuçlanacağı ve düzenlemelerin nasıl yapılacağı belirsiz olduğundan aralarında Alfred, Enjoy Technology, Luxe ve Managed by Q'nun da bulunduğu birçok startup çalışanlarını bordroya almaya gönüllü oldu. Belirsiz bir düzenleme ortamında faaliyet göstermesi mümkün olmayan erken dönem bazı startup'ların da aynı şekilde hareket etmesi gerekebilir. Birçok durumda ise bordrolu çalışan ile taşeron arasında bir noktada konumlandırmak en ideal çözüm olabilir.

ONLINE PAZARYERLERİ, iş yapmanın ve şirketlerin doğasını değiştiriyor. Sunulan ürünler, platformların sayısı ve çeşitliliği, pazaryerlerinin genel birkaç ürünü ve el işi ürünleri sattığı erken dönemlerden bugüne, büyük ölçüde arttı. Son beş yıl içerisinde birçok farklı alana yönelik pazaryerleri ortaya çıktı. 3 boyutlu baskı ve sanal gerçeklik gibi yeni teknolojiler, daha önce büyük ölçekli şirketlerin sunduğu hizmetlerin ve ürünlerin bireyler ve küçük şirketler tarafından da sunulabilmesinin önünü açtı.

Online pazaryerleri üzerinden edinilebilen ürün ve hizmetlerin sayısının her geçen gün daha da artması geleneksel anlamda kurumsal yapıların köşeye sıkışmasına ve belirli bir işi gerçekleştirmek için belirli bir süre için bir araya gelen bağımsız çalışanların oluşturduğu ağlarla aynı ortamda var olmak zorunda kalmalarına neden oluyor. Bunun sonucunda hem çalışanlara hem de müşterilere daha fazla güç alanı tanyan daha akışkan ve esnek bir çalışma ortamı oluşuyor. Ancak büyümeyi yönetmeye, güven oluşturma ve güvenlik sağlama, kaçakları en aza indirme ve düzenlemeleri şekillendirme mücadeleleri devam edecek. Çözüm sürüyü takip etmemekte saklı... Çözüm ancak müşterilerin, düzenleyicilerin ve toplumun ihtiyaçlarını derinlemesine anlayarak ve disiplinli bir şekilde geleceği şekillendiren aktif bir oyuncu olarak konumlanmaktan geçiyor. ♥

 **Andrei Hagiu**, Harvard Business School'da strateji doçentidir. **Simon Rothman**, Greylock Partners'da ortak. Daha önce eBay'de operasyonlardan sorumlu tepe yönetici ve eBay Motors'un kurucusuydu. Aralarında Lyft, TaskRabbit, Tango ve Fiverr'in da bulunduğu birçok startup'a danışmanlık yapmıştır.