



Neden

Bazı

Platformlar

Başarılı



Feng Zhu
Harvard Business
School'da profesör

strateji



Marco Iansiti
Harvard Business
School'da profesör

Alibaba, Tencent
ve Uber, başarılı
networkler hakkında
bize birçok şey
söylüyor. Beş
karakteristiğin öne
çıkıldığı görülüyor.

Olurken Bazıları

İşe Yaramaz?



strateji

Özetle

MEYDAN OKUMA

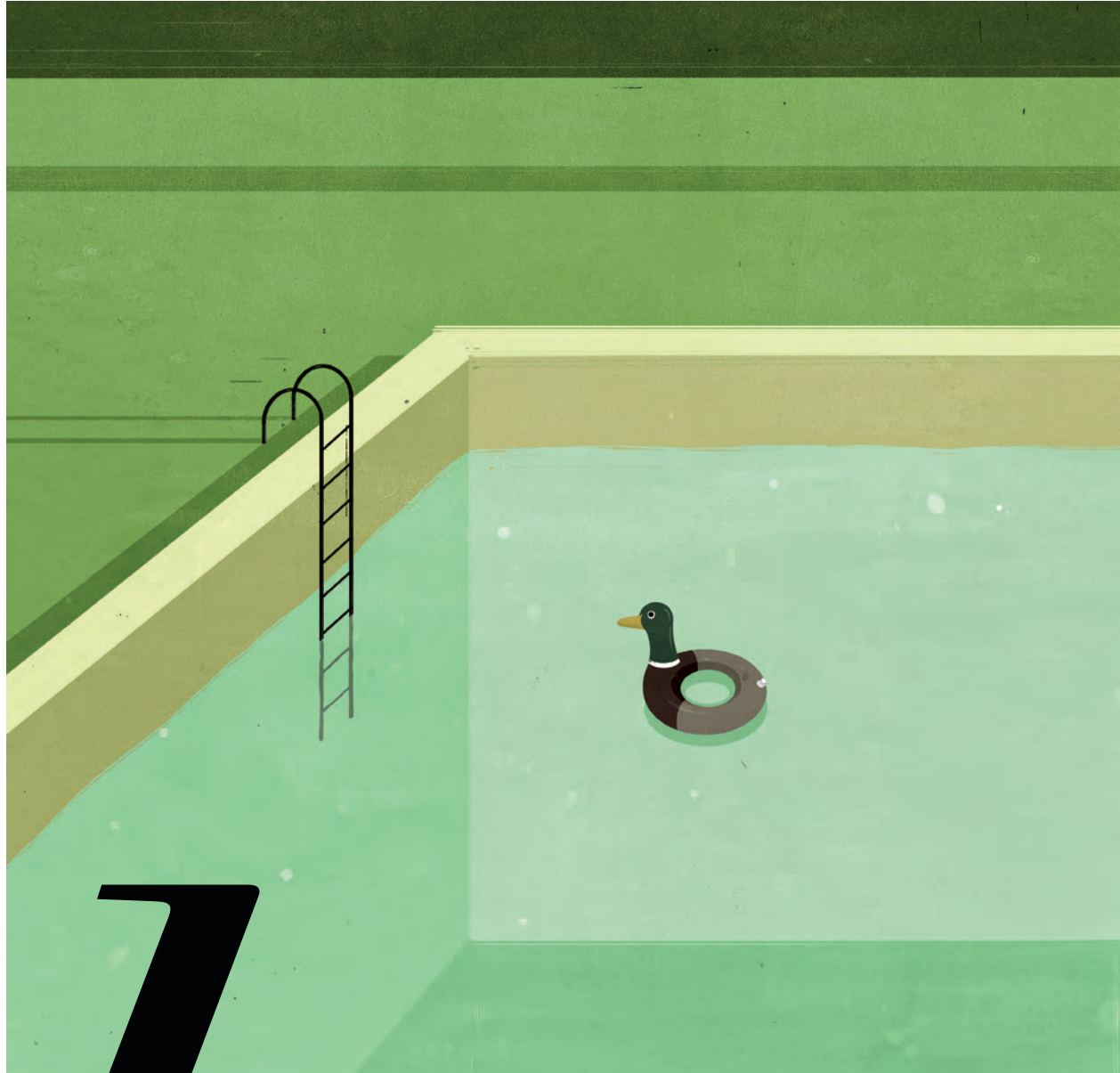
Dijital platformlar için ölçek kazanmak, bu ölçeği elde tutmaktan çok daha kolaydır.

NEDEN

Platformların ölçeklenebilirliğini, kârlılığını ve sürdürülebilirliğini etkileyen beş temel network etkisi vardır.

İÇGÖRÜ

Girişimciler ve yatırımcılar, bu özellikleri analiz ederek platformun uzun vadedeki başarısını daha iyi tahmin edebilirler.



d

idi, 2016 yılına gelindiğinde Çin'de günde 25 milyon seyahate ulaşmış ve günlük seyahat sayısında dünyadaki diğer tüm benzer uygulamaları geride bırakmıştı. Bu noktaya ulaşmasında 2015 yılında rakibi Kuaidi ile birleşmesinin ve büyük bir mücadeleden ardından Uber'i Çin'in dışına atabilmesinin büyük rolü vardı. Rekabetin ortadan kalkmasıyla birlikte Didi, sürücülere ve yolculara yönelik teşviklerini azaltarak marjlarını ciddi ölçüde artırmayı başardı.



Video oyun konsolları, zayıf network etkilerine sahiptir. Ne kadar fazla sayıda oyun barındırdığınız değil, birkaç doğru oyunu barındırmanız önemlidir. Küçük bir teknolojik avantaja sahip olan bir rakip bile bir anda ciddi bir pazar payı alabilir.

Şirket bu kârlılık noktasına henüz ulaşmıştı ki 2018'in başlarında gıda dağıtım, sinema biletleri satışı, seyahat işlemleri gibi online'dan offline'a uzanan birçok alanda faaliyet gösteren Meituan, Şanghay'da kendi araç paylaşım sistemini hayata geçirdi. Meituan, ilk üç ay için sürücülerden bir komisyon almadı. Sonrasında ise Didi'nin yüzde 20 komisyonuna karşı sadece yüzde 8 komisyon talep etti. Sürücüler ve yolcular, bu yeni hizmete akın ettiler. Didi, Nisan ayında bir karşı hamle yaparak Şanghay'a yakın bir şehir olan Wuxi'de gıda dağıtım işini başlattı. Tüm bunların ardından inanılmaz bir fiyat rekabeti patlak verdi ve bazı yiyecekler neredeyse bedavaya verilmeye başlandı. Bu savaş, Didi'nin kârlılığını da eritiyordu.

Didi başka darbeler de alıyordu. Mart 2018'de Alibaba'nın harita şirketi olan ve Çin'de alanının en büyüğü konumunda bulunan Gaode Map, Chengdu ve Wuhan'da ulaşım hizmetleri vermeye başladı. Sürücülerden hiçbir komisyon almayan bu şirket, yolculara da birden fazla sistemden araç çağırabilme imkânı veriyordu. Bu arada Çin'in en büyük online seyahat hizmeti şirketi olan Ctrip, Nisan ayında bir açıklama yaparak Çin'in her bölgesinde araç hizmeti verme lisansı aldığını duyurdu.

Didi, muazzam bir ölçüğe ulaşmasına rağmen neden rekabeti engelleyemedi? Neden bu piyasa, analistlerin tahmin ettiği gibi bir "kazanan her şeyi alır" yapısı sergilemedi? Daha da önemlisi, neden Alibaba, Facebook ve Airbnb gibi bazı platformlar çok başarılı olurken Uber, Didi ve Meituan gibiler ellerindeki nakdi yakıp durdular? Platformların rekabette başarılı olup kâr elde etmeleri nasıl mümkün olabilir?

Bu sorulara yanıt bulmak için, bir platformun içinde olduğu networkleri anlamak gerekir. Platform şirketlerinin (ve genelde dijital iş modellerinin) büyümesini ve sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler, geleneksel şirketleri etkileyen faktörlerden farklıdır. Öncelikle şu gerçeğin altını çizelim: Birçok dijital networkte, yeni bir müşteriye hizmet sağlamanın maliyetinin çok düşük olduğu düşünüldüğünden dolayı, bu yapıların ölçeklenmesi çok hızlı gerçekleşir. Network temelli şirketler, operasyonlarının genelini platformdaki başka şirketlere veya yazılım altyapılarına emanet ettiklerinden dolayı, değer oluşturma ve büyümeye yönelik darboğazlar genelde insana veya organizasyonel faktörlere dayanmaz. Bu da geleneksel şirketlerden ayrıldıkları önemli bir noktadır. Ayrıca bir dijital network şirketinde çalışanlar, bir ürün veya hizmet sunmaz; genelde otomatize edilmiş, algoritma temelli

bir operasyon kurgular ve yönetirler. Genelde rekabet avantajı; platformdaki şirketlerin ilişkileri yönetilen network ile ilgili; dahili, kurumsal faktörlerden çok daha az etkilenir. Diğer bir deyişle, dijital ekonomide bir ürün veya hizmetin uzun vadede başarısı, içinde bulunduğu ekosistemin sağlık, savunma ve dominans durumuna bağlıdır.

Ve Didi'nin de öğrendiği gibi; bir dijital platformun ölçek elde etmesi kolay, ancak bunu koruması o kadar kolay değildir. Günün sonunda platformun hızlıca ölçek elde etmesine dair dinamikler, rakipleri ve bu alana girmek isteyen diğer oyuncular için de geçerlidir. Bazı platformların başarılı olurken bazılarının sıkıntı yaşamamasının temelinde networklere dair şu beş temel özelliği nasıl yönettikleri yatar: Network etkileri, kümelenme, kaçak riski, birden fazla platformda yer alma ve birden fazla networkü birleştirebilme.

Network Etkilerinin Gücü

Network etkilerinin önemi zaten bilinen bir gerçek. Ekonomistler, Facebook gibi dijital platformların tek taraflı ("direkt") network etkilerini çok uzun bir süre önce çözdü. Facebook networkünüzde ne kadar fazla arkadaşınız varsa arkadaşlarınızın bağlantıları üzerinden o kadar fazla yeni arkadaş bulma şansınız olur. Facebook, ayrıca çok taraflı ("endirekt") network etkisi de oluşturur, yani iki farklı katılımcı grubu (kullanıcılar ve uygulama geliştiriciler) etkileşime girebilirler. Uber'de de benzer bir etki görülür; çünkü sürücü sayısı ne kadar artarsa yolcu sayısı da o kadar artar ve yolcu sayısı artınca sürücü sayısı da artar.

Daha az bilinen bir gerçek şu ki, network etkilerinin gücü oldukça farklı olabilir ve hem değer oluşumunu hem de değer paylaşımını etkileyebilir. Network etkileri güçlü olduğunda bir platformun sağladığı değer, katılımcı sayısına paralel olarak ciddi bir şekilde artar. Örneğin, Facebook'taki kullanıcı sayısı arttığında ilginç ve uygun içeriğin sayısı ve çeşitliliği de artar. Diğer taraftan, kısa süre önce yapılan bir araştırmaya göre video oyun konsolları, zayıf network etkileri gösterir. Bunun nedeni bu alanda hit oyunların öne çıkmasıdır. Bir konsolda çok sayıda oyun olmasından ziyade birkaç tane hit oyun olması yeterlidir. Gerçekten de çok küçük bir teknik avantaja (ve iyi bir ekibe) sahip bir rakip, piyasaya sonradan girip ciddi bir pay alabilir. 2001 yılında Microsoft'un Xbox'ı o dönemde piyasanın hakimi olan Sony'nin PlayStation 2'sine ciddi bir



rakip oldu ve bu konsollar, her yıl dönüşümlü olarak liderlik koltuğunu birbirlerinde almayı başardı.

Diğer bir önemli nokta da, network etkilerinin gücünün zaman içerisinde değişim gösterebilmesidir. Buna en klasik örnek Windows'tur. 1990'larda kişisel bilgisayarlar alanında patlama yaşandığı günlerde birçok PC uygulaması "makine temelliydi"; yani yazılım, bilgisayarın kendisinde bulunurdu. O dönemlerde yazılımların network etkileri güçlüydü. Windows'un değeri, bu işletim sistemine yönelik uygulama geliştiricilerin sayısının artmasıyla birlikte ciddi biçimde arttı. Öyle ki, bir ara uygulama geliştirici sayısı 6 milyona ulaştı. 1990'ların sonuna gelindiğinde Windows önde gelen platform olarak görülüyordu. Ancak farklı işletim sistemlerinde çalışabilen internet temelli uygulamalar hayata geçmeye başladıkça Windows'un network etkisi azaldı. Android, Chrome ve iOS işletim sistemleri PC'lere ve tabletlere üstünlük sağlamaya başladı. Mac kullanımı da 2000'lerin ortasına doğru artış göstermeye başladı ve 10 yıl sonrasında beş katına çıktı. Tüm bu örnekler, hakim durumdaki bir oyuncunun network etkilerinin zayıflamasının, piyasadaki pozisyonunu da zayıflatmış olduğunu gösteriyor.

Diğer taraftan şirketler network etkilerini güçlendirecek bazı özellikler geliştirebilirler. Örneğin, Amazon yıllar içinde etkilerini güçlendirecek birçok uygulamayı hayata geçirdi. Başlangıçta Amazon'un yorum sistemi tek taraflı etki oluşturuyordu. Sitedeki ürün değerlendirmeleri ve yorumların sayısı arttıkça insanların Amazon'a girme ve yorum yazma olasılığı da artıyordu. Daha sonra Amazon, üçüncü tarafların da platformda satış yapmasına imkân verdiğinde alıcıların ve üçüncü tarafların birbirleriyle etkileşebildikleri çoklu etkiler de ortaya koymaya başladı. Diğer taraftan geçmişte yapılan alımlara bakarak yeni ürün tavsiye eden Amazon'un öneri sistemi, müşterilerin tercihlerini öğrenmeyi mümkün kılarak şirketin ölçeğini artırdı. Siteyi ne kadar fazla müşteri kullanırsa Amazon'un önerileri o kadar doğru oluyor. Her ne kadar öğrenme etkileri tam anlamıyla bir network etkisi olarak görülmesi de, tek taraflı etkileri artırabilir ve giriş bariyerlerini yükseltebilir.

Network Kümelendirme

University of Connecticut'tan Xinxin Li ve Harvard Business School'dan doktora öğrencisi Ehsan Valavi ile birlikte yaptığımız bir araştırmada bir networkün yapısının, o networkün gerçekleştiği platformun ölçeğini sürdürme becerisini

etkilediğini gördük. Network birçok farklı kümeden oluşursa ve bu kümeler birbirinden ne kadar izole olursa, şirket o kadar kırılabilir ve rekabete açık olur. Uber'i ele alalım. Boston'daki sürücüler, Boston'da kaç yolcu olduğuna bakarken, Boston'daki yolcular, Boston'da kaç sürücü olduğuna bakar. Sık sık seyahat edenler dışında Boston'daki kimse San Francisco'daki sürücü ve yolcularla ilgilenmez. Bu, başka bir araç hizmeti şirketinin kendi yerel pazarında kritik kütleyi yakalamasına ve düşük fiyat gibi bir avantaj sunarak ciddi ölçüde büyümesine zemin hazırlar. Gerçekten de Uber, ezeli rakibi Lyft'in dışında da ciddi bir rekabetle karşı karşıya. Örneğin New York'ta Juno, Via ve yerel taksi şirketleri, rekabette Uber'i zorluyor. Didi de benzer biçimde birçok şehirde rekabetle karşı karşıya kaldı.

Şimdi gelin Uber ile Airbnb'yi kıyaslayalım. Seyahat edenler kendi memleketlerindeki ev sahiplerini değil, gitmek istedikleri yerlerdeki ev sahiplerini önemser. Aslında bu network öyle veya böyle, büyük tek bir küme şeklindedir. Airbnb'ye gerçekten ciddi bir rakip olmak isteyen bir şirket, piyasaya küresel bir ölçekte girmek zorundadır. Birçok şehirde farklılık oluşturup kritik kütlede yolcu ve ev sahibini sistemine almak durumundadır. Yani Airbnb'nin pazarına girmek çok daha maliyetlidir.

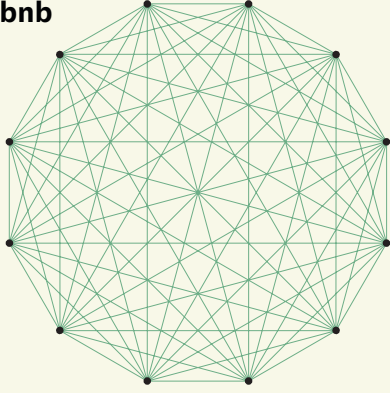
Yerel kümelerin üzerine küresel kümeler inşa ederek de networkünüzü güçlendirebilirsiniz. Küçük ilanlar sitesi olan Craigslist, genelde belirli bir bölgedeki kişiler ile hizmet sağlayıcıları bir araya getirir de emlak ve iş ilanları diğer bölgelerden kişilerin de ilgisini çekebilir. Facebook'un sosyal oyunları (FarmVille gibi), birbirini tanımayan kişilerin iletişimi kurmasına zemin hazırlayarak çok daha yoğun, küresel ve entegre bir network oluşturur. Bunun kırılması çok daha zordur. Facebook ve Çin'de popüler bir sosyal medya uygulaması olan WeChat, popüler markaların ve ünlülerin (ulusal ve uluslararası çapta) halka açık hesaplar açmasını ve diğerleriyle etkileşime geçmesini sağlayarak networklerini geliştirdi.

Kaçak Riski

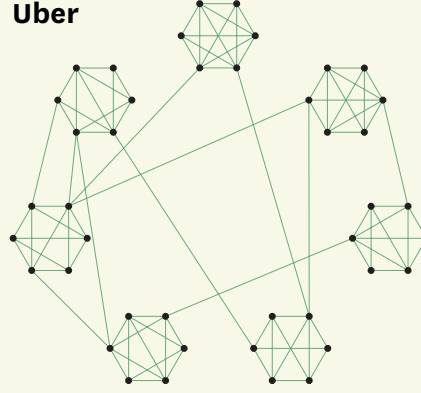
Platformlarda "kaçak", yani iki tarafın aradaki platformu devre dışı bırakıp doğrudan ilişki kurma durumu, gelir modelini aracılık veya işlem den komisyon almaya kuran platformlar için ciddi bir sorun oluşturabilir. Diyelim ki Homejoy'dan bir temizlikçi buldunuz ve işinden memnun kaldınız. Aynı kişiyi tekrardan tutmak için Homejoy'a girer misiniz? Eğer

Hangi Network Yapısını Savunmak Daha Kolaydır?

Airbnb



Uber



Bazı dijital networkler yerel kullanıcı kümelerine ayrılmıştır. Uber'in networkünde sürücüler ve yolcular, kendi yaşadıkları şehirler dışında durumsal olarak etkileşimde bulunur. Ancak bazı dijital networkler küreseldir: Kullanıcılar, Airbnb'deki ev sahipleriyle küresel ölçekte iletişimdedir.

Küresel networklere sahip platformlar daha dayanıklıdır; çünkü yeni bir oyuncunun küresel bazda rekabete girmesi çok daha zordur.

kullanıcı doğru kişiyi bulmuşsa onunla tekrardan platform üzerinden iletişime geçme olasılığı düşüktür. Ayrıca temizlikçi de platformdan tüm uygun zamanlarını dolduracak kadar müşteri bulduktan sonra bir daha platforma ihtiyaç duymaz. Aslına Homejoy tam olarak bu sorun nedeniyle sıkıntıya girdi ve kuruluşundan beş yıl sonra, 2015'te kapandı.

Platformlar kaçakların önüne geçmek için, kullanıcıların platform dışında işlem yapmasını engellemeye yönelik anlaşmalar, iletişim bilgilerini paylaşan kullanıcıları bloklayma gibi bazı tedbirler uygulamaya çalışıyor. Örneğin Airbnb, ödeme yapılan kadar ev sahibinin gerçek konumu ve telefon numarası gibi bilgilerini gizli tutuyor. Ancak bu tür stratejiler çok da etkili değil. Bir platformun kullanımını zorlaştıran herhangi bir uygulama, daha kolay bir süreç vadeden rakibi için bir fırsat olabilir.

Bazı platformlar kaçakları önlemek için daha fazla değer oluşturma yolunu seçiyor. Sigorta, aracılık veya iletişim gibi araçlar sunmak; sıkıntılara çözüm için arabuluculuk yapmak; işlemleri izleyip raporlamak gibi uygulamalar söz konusu olabiliyor. Ancak taraflar arasında bir kez güven ilişkisi tesis edildiğinde, bu uygulamaların değeri de düşüyor ve platforma olan ihtiyaç azaldıkça, bu taktikler geri tepebiliyor. Bu makalenin yazarlarından Feng ve Harvard Business School'da doktora öğrencisi olan Grace Gu, online freelance çalışanlara dair bir pazaryeri üzerinde yaptıkları çalışmada bu gerçeği net biçimde gördüler. Platform, itibar oylama sistemini geliştirdikçe müşteriler ile freelance çalışanlar arasındaki güven de arttı. Bunun sonucunda kaçaklar arttı ve platformun gelirleri azaldı.

Bazı platformlar ise kaçağı önlemek için değeri paylaşmaya yönelik değişik uygulamalar ortaya koyuyorlar ve bunların

farklı sonuçları söz konusu olabiliyor. Tüketiciler ile elektrikçiler, gitar hocaları gibi yerel hizmet veren kişileri buluşturan bir pazaryeri olan Thumbtack, kullanıcının müşteriye dönüşme olasılığı bazında ücret alıyor. Müşteriler, siteye taleplerini bildiriyor ve hizmet sağlayıcılar onlara fiyat teklifi veriyor, müşteriden cevap gelirse siteye bir komisyon ödüyorlar. Bu modelde platform, taraflar henüz anlaşma sağlamamışken ücreti aldığı için Homejoy'un yaşadığı sıkıntılar bir nebze bertaraf ediliyor. Bugün Thumbtack, yılda 1 milyar doların üzerinde bir işlem hacmine ulaşmış durumda. Bu platformun gelir modelinin sorunu ise, iki tarafın platform dışında uzun vadeli bir ilişki kurmasını engelleyememesi...

Alibaba, Taobao e-ticaret platformunda farklı bir yaklaşım izliyor. Taobao, 2003 yılında bu pazara girdiğinde eBay'in EachNet'i Çin'deki tüketiciden tüketiciye e-ticaret pazarının yüzde 85'ini elinde tutuyordu. Taobao ilan vermek için bir ücret talep etmedi, işlemlerden komisyon almadı; hatta Wangwang ismini verdiği ve tarafların birbirlerine doğrudan soru sormalarına imkân veren bir anlık mesajlaşma servisini devreye soktu. Bunlara karşın EachNet satıcılardan işlem komisyonu alıyordu ve kaçaklardan endişe ettiği için bir satış anlaşması kesinleşmeden alıcı ile satıcı arasında doğrudan iletişime izin vermiyordu. Taobao kısa süre içerisinde pazarın liderliğini ele geçirdi ve 2006 yılının sonuna gelindiğinde eBay, Çin sitesini kapatma kararı aldı. Taobao hâlâ C2C sitesinde ücretsiz hizmet sunuyor, reklam satışından ve satıcıların işlerini daha etkili yürütmelerine imkân veren yazılımların kiralanmasından gelir elde ediyor.

2006 yılında kurulan ve yüzde 20 komisyon almaya dayalı bir gelir modeliyle yola çıkan Çinli dış kaynak kullanım pazaryeri ZBJ, kaçaklardan dolayı işinin yüzde 90'ını kaybetme



strateji

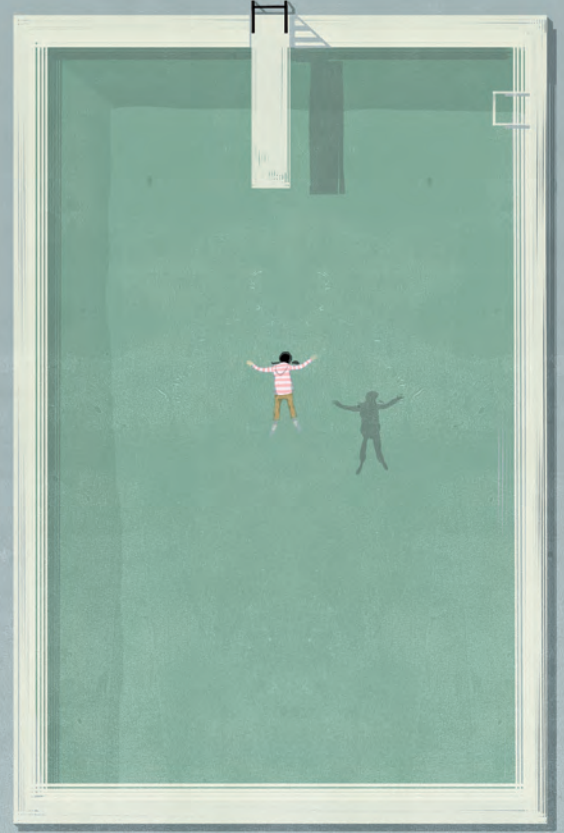
riskiyle karşı karşıya olduğunu fark ettiğinde yeni gelir kaynakları arayışına girdi. 2014 yılında satıcıların bir kısmının sitedeki yardım forumlarında logo tasarlama konusunda destek arayışına girdiğini fark etti. Genelde bu arayışta olan şirketlerin bir sonraki ihtiyacı, ticari isim kaydı ve marka kaydı olacaktır. Platform da bu hizmetleri vermeye başladı. Bugün ZBJ, Çin'deki en büyük ticaret kayıt aracı kuruluşu haline geldi ve bu hizmet, şirkete yılda 70 milyon dolardan fazla gelir sağlıyor. Şirket, ayrıca, işlem komisyonlarını ciddi biçimde azalttı ve kaçakla mücadele etmektense, kullanıcı bazını genişletmeye odaklandı. Şu anda 1,5 milyar dolardan daha fazla bir değerlemeye sahip olan ZBJ örneğinde görüldüğü gibi; kaçak, bir tehdit haline geldiğinde yardımcı ve destek hizmetler sunmak, komisyon almaktan çok daha faydalı bir model oluşturabiliyor.

Birden Fazla Platformda Yer Alma Tehlikesi

Birden fazla platformda yer almak; kullanıcıların veya hizmet sağlayıcıların (network düğümlerinin) birden fazla sayıda platformda (veya hub'da) aynı anda faaliyet göstermelerinden kaynaklanır. Bu durum, diğer platformlara dahil olmanın maliyetinin düşük olduğu alanlarda sıkça görülür. Şoförlü araç hizmetinde birçok sürücü, hem Lyft hem de Uber için çalışır. Şoförler; fiyatları ve bekleme zamanlarını buralardan kontrol edip verimliliklerini maksimize etmeye çalışırlar. Benzer biçimde satıcılar birden fazla ticaret sitesinde yer alabilir, restoranlar birden fazla rezervasyon sitesinde bulunabilir. Hatta maliyetleri çok da yüksek olmayan uygulama geliştiriciler hem iOS hem de Android sistemleri için geliştirme yapabilir.

Birden fazla platformda yer alma durumu platformun her iki tarafı için de söz konusu olduğunda (şoförlü araç hizmetlerinde olduğu gibi), bir platformun çekirdek işinden kâr sağlaması oldukça zorlaşır. Uber ve Lyft, daha fazla sürücü ve yolcu çekmek için aslında sürekli birbirlerinden pay almaktadır.

Yerleşik platform sahipleri, pazarın bir tarafını (veya mümkünse her iki tarafını) bağlayarak bu soruna çözüm bulmaya çalışabilir. Uber de Lyft de sadece kendisine çalışılmasını cazip kılmak için kimseyi reddetmeden veya en yoğun saatlerde çevrimdışı düşmeden, belirli sayıda yolculuğu tamamlayanlara prim veriyor. Ayrıca, sürücüler daha yolcu indirilmemişken yakın yerlerdeki talepler onlara yönlendiriliyor ve böylece



sürücünün boşa geçirdiği süre azaltılarak başka platformlara kayması engellenmeye çalışılıyor. Tüm bunlara karşın, birden fazla platformda var olmanın maliyeti düşük olduğu için şoförlü araç hizmetlerinde bu risk, hâlâ ciddi biçimde devam ediyor.

Birden fazla platformda yer almayı önlemeye yönelik çabaların bazen beklenmedik yan etkileri de oluşabiliyor. Feng ve Carnegie Mellon University'den Hui Li, Groupon'un 2011'de anlaşma sistemini değiştirmesinin etkilerini incelediler. Bu sistem belirli bir teklife cevap veren müşterileri izliyordu ve Groupon, net sayı vermek yerine aralık vermeye başlamıştı. Bu hamle sonrası şirketin rakibi LivingSocial'ın Groupon'daki popüler satıcıları fark edip onların peşine düşme olasılığı azaldı. Araştırmaya göre Groupon, satıcıların birden fazla platformda yer almasını azaltmış olsa da müşterilerin her iki siteye de girme olasılığı artmıştı; çünkü iki sitenin aynı teklifi yapma olasılığı azalmıştı ve birden fazla siteye bakmanın maliyeti oldukça düşüktü. Bu bulgu, platformların karşı karşıya olduğu önemli bir sorunu da gösteriyor: Pazarın sadece tek bir tarafında birden fazla platformda olmayı azaltmak, diğer tarafında bu durumun artmasına neden olabiliyor.

EK OKUMA

“Hub Ekonomimizi Yönetmek”

Marco Iansiti ve
Karim R. Lakhani
HBR, Ekim 2017

“Alibaba ve Sektörün Geleceği”

Ming Zeng
HBR, Ekim 2018

Bazı diğer yaklaşımların daha iyi sonuç ortaya koyduğu da görülüyor. Video oyunları alanına bakalım: Konsol üreticileri genelde oyun geliştiricilerle münhasır anlaşmalar yapar. Platformun kullanıcı tarafında konsolların ve Xbox Live ve PlayStation Plus gibi online aboneliklerin maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı, oyuncuların birden fazla platforma gitme olasılığı düşüktür. Birden fazla platformda bulunma durumunu pazarın her iki tarafında da baskılamak, rekabetin yoğunluğunu azaltır ve konsept üreticilerinin daha kârlı olmasını sağlar. Üçüncü taraf satıcılara operasyon desteği hizmetleri sunan Amazon, bu satıcıların siparişleri Amazon sitesi dışından geldiğinde onlardan daha yüksek bir ücret alır ve böylelikle Amazon’da satmayı teşvik eder. Üyelere birçok ürünü iki günde teslim garantisi veren Amazon Prime, online satıcıların başka platforma gitmesini engelleyen bir avantajdır.

Networkleri Bağlama

Birçok durumda bir platform için en iyi büyüme stratejisi birden fazla networkü birbirine bağlamak olacaktır. Bir platform içinde başarının yolu, fazla sayıda kullanıcı edinmek ve onların işlem verilerini etkin biçimde kullanmaktan geçer. Bu varlıklar, birçok pazar ve senaryoda oldukça yararlı olabilir. Belirli bir endüstri dikeyinde başarılı olan şirketler, bu varlıkları değerlendirerek değişik alanlara da genişlerler ve ekonomik durumlarını geliştirebilirler. Amazon’un ve Alibaba’nın birçok pazara girmesinin altında da bu yatar.

Platform sahipleri birden fazla sayıda network ile bağlantıya geçtiklerinde önemli sinerjiler ortaya çıkar. Alibaba, ödeme platformu olan Alipay ile e-ticaret platformları Taobao ve Tmall’u başarılı biçimde ilişkilendiriyor, hem alıcılar hem de satıcılar için önemli bir hizmet ortaya koyuyor ve bu taraflar arasındaki güveni de tesis ediyor. Ayrıca Alibaba, Taobao ve Tmall’daki kullanıcı verilerinin de desteğiyle finansal hizmetler birimi olan Ant Financial’ın yeni hizmetler geliştirmesine zemin hazırlıyor. Buna örnek olarak, müşteriler ve satıcılar için kredi değerlendirme hizmeti verilebilir. Bu derecelendirme sisteminde bilgi edinen Ant Financial, verdiği kısa vadeli ticari kredilerde çok büyük oranda geri dönüş sağladı. Müşteriler, bu krediler sayesinde Alibaba’nın e-ticaret platformlarından daha fazla alışveriş yapma olanağı elde ederken satıcılar, daha fazla çeşit sunma imkânı yakaladı. Bu networkler birbirlerine destek oluyor ve

birbirlerinin ölçeklerini korumaya yardım ediyor. Gerçekten de rakip platform Tencent, WeChat uygulaması üzerinden WeChat Pay isimli bir dijital cüzdan uygulaması sunmaya başlasa da, Alibaba hem tüketiciler hem de satıcılar için cazibe besini sürdürdü; çünkü Alibaba ve Ant Financial ile güçlü ilişkiler kurulmuştu.

En başarılı platformlar, daha fazla sayıda pazarı birbirine bağladıkça diğer endüstrileri de bağlama konusunda daha etkin hale geliyorlar. Alibaba Group’un ticaretten finansal hizmetlere kayması gibi, Amazon da perakendenin ötesine geçip eğlence ve müşteri elektronikine doğru yöneldi. Platformlar artık ekonominin vazgeçilmez merkezleri haline geldiler.

GİRİŞİMCİLER (VE YATIRIMCILAR) bir platformda yer alma fırsatını değerlendirirken kullanılan networklerin temel özelliklerine bakmalı ve network etkilerini güçlendirmenin yollarını aramalıdır. Ayrıca birden fazla platformda yer almanın avantajını en aza indirme, küresel network yapıları oluşturma ve bir taraftan ölçeği artırıp diğer taraftan kaçığı önlemek için networkleri bağlama özelliğini kullanmak önemlidir. Bu uygulama sayesinde platformun büyümesi ve sürdürülebilirliği sağlanabilir ve iş insanlarının platformun olası değerini daha iyi anlamalarına imkân verilir.

Analizimiz, Didi ve Uber için çok da umut olmadığını gösteriyor. Bu yapıların networkleri birçok yerel kümeden oluşuyor. Her iki şirket de birden fazla platformda yer alma riskini yüksek seviyede taşıyor ve piyasaya yeni oyuncular girdikçe bu risk de artıyor. Bu şirketlerin en büyük umudu olan networkleri bağlama konusundaki başarıları da çok fazla olmadı. Kurulan bağlantılar da çok rekabetçi olan yiyecek dağıtımı ve otomat gibi alanlarla sınırlı kaldı. (Uber, 2018’de Cargo’nun otomat araçlarına koymak üzere bir anlaşma yaptı.) Ayrıca sürücüsüz taksilerin önlenemeyecek yükselişi, Didi ve Uber için pek de iyi haber değil. Network özellikleri platformun ölçeğine baskın çıktıkça, bu şirketlerin piyasa değerlerini korumaları da zorlaşacak. ☹



FENG ZHU, Harvard Business School’da Piramit İşletme profesörüdür. **MARCO IANSITI**, Harvard Business School’da David Sarnoff İşletme Yönetimi profesörüdür. Iansiti aralarında Microsoft, Facebook ve Amazon’un da olduğu birçok teknoloji şirketine danışmanlık yapmıştır.