

KAZANAN HER ŞEYİ ALIR!



Can Sarıççek
Rekabet Kurumu Daire Başkan Yardımcısı

Kazananın her şeyi alması demek her zaman pazarda yalnızca tek bir oyuncu olması demek değildir.

Son yılların en popüler konusu dijital pazarlar. Bu popüler etkiyle akademik yazında da tekrar tekrar masaya yatırılan ve enine boyuna tartışılan bu pazarlar bakımından ortaya atılan bazı argümanlar yeterince tartışılmaksızın kabul görmekte. Bunlardan en sevileni, "Winner Takes It All-Kazanan Her şeyi Alır" etkisinin bu pazarların bir gerçeği olduğu argümanı.

Peki bu pazarlarda kazanan gerçekten her şeyi alıyor mu? Böyle bir etkinin, bu pazarların kaderi olduğunu varsaymak ve değiştirilemeyeceğini kabul etmek ne kadar doğru? Teknoloji odaklı dijital pazarlar gerçekten bazı oyuncuları, özellikle de bazı küresel oyuncuları diğerlerinden daha mı fazla seviyor? Tüketicilerin bu etkiyi azaltma gücü var mı?

Biliyoruz ki dijital pazarların kendine has bir doğası var, bu nevi şahsına münhasırlık, bu pazarların farklı bir karakteristik sergilemesine neden oluyor. Bu karakteristik, bazı yönleriyle geleneksel pazarlara benzese de, dijital pazarlardaki görünümü yine de oldukça çarpıcı olabiliyor. Buna ek olarak dijital pazarlar kendine has bazı diğer özellikleri de bu potada eriterek ortaya gerçekten de kazananın her şeyi almasına olanak sağlayacak bir tablo çıkarabiliyor. Ancak kazananın her şeyi alması demek her zaman pazarda yalnızca tek bir oyuncu olması demek değildir. Aksine çoğunlukla pazarda az sayıda da olsa başkaları da bulunmakta ancak bir şirket, pazardaki olası kârın çoğunu elde ederken diğerleri en iyi ihtimalde pazardan arta kalanlar için savaşmaktadır.

Aslında bu fenomen bakımından pazarlarda yaşanan süreçler genellikle oldukça benzerdir. Yeni ürün ve teknolojilerden gücünü alan dijital pazarlar, esasında oldukça rekabetçi nitelik taşımakta ve bu rekabetin yoğunluğu teknolojilerin kendi doğasında yatan değişkenlik nedeniyle daha da kuvvetlenmektedir. Bu noktada pazarda liderliği ele geçiren bir teşebbüs, çok kısa bir sürede pazarda mutlak hâkimiyet elde etmekte ve bu teşebbüsü yerinden etmek mümkün olmamaktadır. Bu pazardaki esas tehdit ise çok daha inovatif, çok daha yeni ve büyük bir pazarın ortaya çıkması ile tüm dengelerin değişmesidir. Bu durumda dahi bahse konu pazara hâkim şirket yerinden edilmemekte, daha farklı ve yeni pazar oyuncuları tarafından gölgelenmektedir. 1960'larda IBM'in, 1980'lerden 2000'li yılların başına kadar Microsoft ve Intel'in domine ettiği bu pazarlarda bugün yepyeni yüzler görmemiz hep bu yüzdendir. Rekabet pazar içinde yaşanmamakta, pazar için yaşanmaktadır.

Teknoloji şirketlerinin hakimiyeti

Teknoloji devlerinin hâkimiyetlerini belli ölçüde geleneksel ekonomik faktörlere atfetmek mümkündür. En temelde, dijital ürün ve hizmetler yüksek sabit maliyetlere ancak oldukça düşük, hatta çoğunlukla sıfır veya sıfıra yakın marjinal maliyetlere sahiptir. Buna bağlı olarak bu teşebbüsler bakımından yüksek oranda ölçek ve kapsam ekonomileri söz konusudur. Örneğin, yapay zekâ veya bulut temelli hizmetler oldukça

yüksek ilk yatırım maliyetleri gerektirmekte ancak bir defa ilgili ürün veya hizmet ortaya çıktığında aynı temel üzerinden oldukça geniş bir yelpazede hizmet sunulması mümkün olmakta, yeni hizmetlerin sunumu için gereken ek maliyetler oldukça düşmekte, hatta bazen neredeyse sıfıra yaklaşmakta, bu şekilde faaliyet gösterilmesi de oldukça büyük bir etkinlik sağlamaktadır. Bu yüksek ilk yatırım maliyeti, maddi bir sermayenin ortaya konmasını gerektirdiği kadar donanımlı bir beşeri kaynak ihtiyacını da içermektedir. Bu nedenle teknolojik yatırımların büyük bir yekûn tuttuğu ve bu anlamda öncü olmaları nedeniyle beşeri kaynağı da kendisine çekebilen ülkelerin, en başta da Silikon Vadisi aracılığıyla Amerika'nın dijital şampiyonlar yarattığı görülmektedir.

Ağ etkileri

Söz konusu ekonomik temellerin sağladığı zemin, dijital pazarların işleyişinden kaynaklanan bazı yapısal özellikler ile desteklenmektedir. Bunların başında ise ağ etkileri gelmektedir. Doğrudan ağ etkileri, ismiyle müsemma olup bir ağdan oluşan, ağlar şeklinde hizmet sunan çoğu endüstride gözlemlenmektedir. Buna göre bir dijital ürün veya hizmetin değeri, ilgili ürün veya hizmeti kullanan kişi sayısı arttıkça geometrik olarak artmaktadır. Doğrudan ağ etkileri, tüketicilerin, kullanıcı sayısının artışına bağlı olarak atfettiği değer artmasına veya azalmasına da yol açabilmektedir. Ürüne atfedilen değer ise, tüketicilerin ilgili dijital ürün veya hizmeti benimseyip benimsemeyeceklerini hatta ürünün çekici veya moda olarak nitelendirilip nitelendirilmeyeceğini etkilemektedir. Benzer davranışsal etkiler, örneğin, gençlerin belirli bir sosyal medya uygulamasına yönelik seçimleri bakımından önem taşımaktadır. Bu bakımdan, tüketiciler kazanını belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.

Dijital aktörlerin çoğunlukla platform olarak yani iki veya daha fazla kullanıcı grubunu bir araya getiren iş modelleri ile faaliyet göstermeleri, dolaylı ağ etkilerinin önemini artırmaktadır. Dolaylı ağ etkileri; platformun bir tarafındaki kullanıcıların, platformun diğer tarafında yer alan kullanıcı sayısındaki artış nedeniyle artması ve bu artıştan fayda sağlaması halinde söz konusu olmaktadır. Eğer bir platform belirli bir büyüklüğe ulaşır hatta hâkim duruma gelirse dolaylı ağ etkileri birbirini besleyen bir sürece girmekte ve kazanının daha da kazanmasına, pazarın bu döngüyü yakalayan teşebbüs lehine giderek yoğunlaşmasına sebep olmaktadır.

Ancak tam da bu dinamik, dijital pazarlar bakımından, kritik eşik aşılması noktasında bir yumurta-tavuk paradoksuna neden olmaktadır. Dijital pazarlarda yer alan oyuncuların çoğu, faaliyetlerinde veya en azından ana faaliyetlerinde kritik eşik yakalayamamaktadır. Bu nedenle bu pazarlarda başarısızlık oranı yüksektir ve bugün isimlerin hepimizin çok iyi bildiği birçok şirket start-up olarak yıllarca zararına faaliyet göstermeye devam

Silikon Vadisi'nde pek çok "kazanan" şirketin yerleşik olması, coğrafyanın bu fenomen üzerindeki etkisini açıkça gözler önüne sermektedir.

”

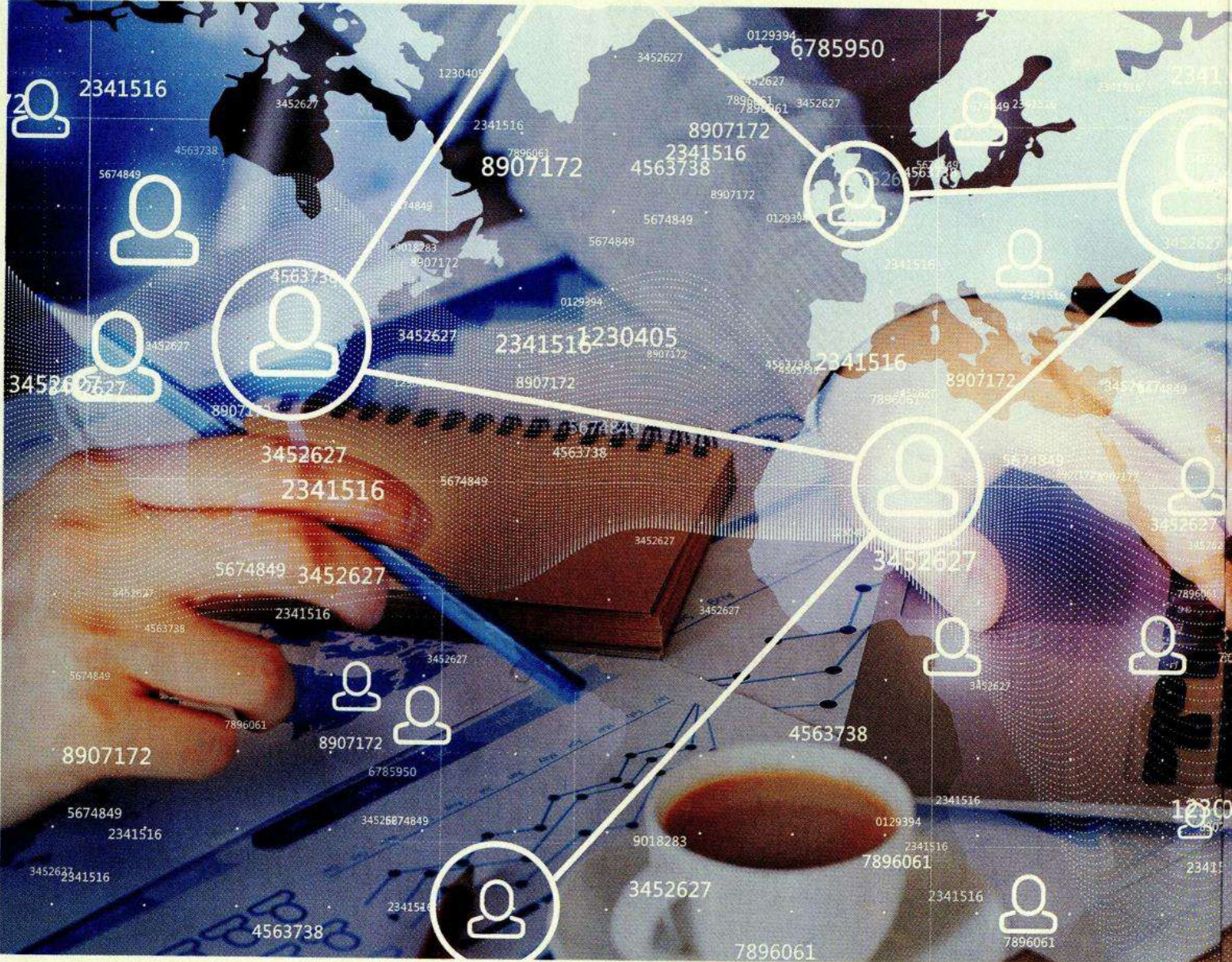
etmiş, hatta bir çoğu bağımsız faaliyetleri özelinde kâra geçememiştir. Bu durum da, bunu göze alabilecek az sayıda istekli olması nedeniyle, pazarda az sayıda oyuncu olması sonucunu doğurmaktadır.

Geçiş maliyetleri

Dijital aktörlerin kazanmasına etki eden diğer etkenler arasında; geçiş maliyetleri, çoklu erişimin zayıflığı ve kilitlenme etkisi gibi birbirleriyle doğrudan ilgili üç dinamik gösterilebilir. Şirketler, kullanıcıları kendilerinde tutmak için oldukça farklı stratejiler benimseyebilmekte, örneğin, ürünler veya hizmetler arası uyumluluğu temin etmeyerek veya verilerin taşınmasına imkân vermeyerek, kullanıcıların başka bir ürün veya hizmeti tercih etmesi halinde karşılaşacakları geçiş maliyetlerini artırarak kullanıcıların o ürün veya hizmette kilitli kalmalarına neden olmakta, alternatiflere geçişleri önlemektedirler. Bu dinamiklerin bileşimi dijital pazarlardaki nihai kullanıcıların ataleti ile birleştiğinde, kullanıcıların birçok ürün veya hizmeti eş zamanlı kullanmak yerine yalnızca

bir ürün veya hizmeti kullanmasına sebebiyet vermekte, kazananın daha da kazanması yönündeki sonsuz döngüyü beslemektedir.

Tüketici ataletinden bahsetmişken bunun birkaç farklı görünümü olabileceğine değinmek gerekir. Ataletin ilk görünümü kullanıcıları kendi ürün ve hizmetleri bünyesinde kalmaya yönlendirmek için şirketlerin benimsedikleri stratejilerdir. Bu davranışlarla yönlendirilen tüketiciler, çok zorunlu olmadıkça ilgili şirketin sunduğu ürün veya hizmeti kullanmaya devam etmekte, bu durumu değiştirmeye yönelik, daha iyi bir ürün veya hizmetten yararlanabilecek olsa dahi, aktif bir çaba göstermemektedir. Toplumun ve dolayısıyla tüketicilerin algılarına etki eden bir diğer unsur ise dijital ürün veya hizmet sağlayıcısı global şirketlerin marka veya piyasa değeri bakımından sürekli değerlemeye tabi tutulmaları ve hep tam not almalarıdır. Kullanıcıların dijital ürünleri kullanmaksızın bu ürünler bakımından tercihte bulunamayacağı noktalarda bu tür "güven temin eden marka" olarak tanımlanan şirketler bir adım öne



çıkarmakta, kullanıcıları kendilerine çekmektedir. Bu marka algısı ve değerlemeleri uzun vadede dahi tüketicilerin hafızasında yer etmekte, gelecekte de aynı markanın ürün ve hizmetlerini kullanmalarına yol açmaktadır. Akabinde bu ürün veya hizmetlere yönelik kullanım, alışkanlığa hatta bağımlılığa dönebilmekte ve kazanan teşebbüsün gücüne güç katmaktadır.

Dijital aktörler özelinde değinilmesi gereken diğeri önemli dinamik, bu şirket ve ürünlerin, birçok açıdan popüler kültürün bir parçası olarak kabul görmesidir. Tüm bu şirketlere baktığımızda hepsinin başında güçlü ve başarılı birer kurucunun olduğunu, hatta bu isimlerin şirketleri ile özdeşleştiğini görüyoruz. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan, durmak bilmeyen ve zihinlerde yer eden inovatif şirket kültürü, bu şirketlere büyük bir güç sağlamakta ve pazardaki konumlarını sağlamlaştırmaktadır. Dolayısıyla dijital pazarlardaki oyuncular, çalışanlar bakımından da ideali simgelemekte, bu sayede işgücü piyasalarına da sirayet edecek ölçüde en iyi mühendisleri, yöneticileri ve satışçıları kendilerine

çekebilmektedirler.

Son olarak belirtmek gerekir ki, yüksek yatırım maliyetlerinde de değinildiği üzere inovasyon bakımından belirli coğrafi merkezlerin hala büyük önem taşıdığı ve dijital aktörlere yoğun bir şekilde ev sahipliği ettiği tartışılmaz bir gerçektir. Bu anlamda bir timsal olan Silikon Vadisi'nde pek çok "kazanan" şirketin yerleşik olması, coğrafyanın bu fenomen üzerindeki etkisini açıkça gözler önüne sermektedir. Dahası bu bölgenin piyasaya yeni girmek isteyen inovatif teşebbüsler açısından da cazibe merkezi olması, yine büyük çaplı teşebbüslerin yararına fonksiyon görmektedir. Bu "yeni" teşebbüslerden herhangi biri, yerleşik teşebbüslerin iş modeline tehdit oluşturduğu takdirde, yerleşik teşebbüs tarafından satın alınmakta veya yerleşik teşebbüs aynı özellikleri kendisinin yaygın kullanılan diğer hizmetlerine entegre etmekte ve her halükarda yeni şirketin yaşamasını zorlaştırmaktadır.

Bahse konu tüm ekonomik sebepler, piyasa dinamikleri ve tüketici davranışları, dijital pazarlarda belirli bir güç elde eden teşebbüsün kendini sürekli besleyen bir döngüye girmesini ve nihayetinde piyasanın kazananı olmasını ve her şeyi alarak rakiplerine bir şey bırakmamasını temin etmektedir. Bu noktada tüketicilerdeki bilinç düzeyinin yükselmesi veya öncül düzenlemelerle müdahaleler, bahse konu etkiyi sınırlı ölçüde hafifletebilmekte ancak oluşan pazar yapısını veya teşebbüsün konumunu değiştirmekte yetersiz kalabilmektedir. Sonuç olarak da piyasalar bu haliyle, gerçekten bazı dev şirketleri diğerlerine oranla daha çok sevmektedir.

Peki, kapitalist ekonomilerin kendini yok etme ve yeniden inşa etme şeklindeki süreçleri dijital pazarlardaki "dev"lerin pazar güçlerini elimine edebilir mi? Kazanan her şeyi alır fenomenine yol açan faktörlerin kombinasyonu çok güçlü olduğundan piyasanın kendi mekanizmaları ile doğal süreçlerde düzelmesi pek olası görünmemektedir. Tüketicilerin benimsediği bir ürünü alt etmek isteyen bir rakibin öncelikle dikkate değer ölçüde daha iyi bir deneyim sağlayan bir ürünle ortaya çıkması ve pazar lideri ürüne dönük kullanım alışkanlıklarını yıkana kadar tüketicilerdeki kullanım güdüsünü koruması gerekir. Bu ise hem uzun yılların hem de milyarlarca doların harcanması ve karşılığında başarı elde etme şansının oldukça düşük olması anlamına gelmektedir. Hatta bu yarışa giren "dev"ler dahi başarısız olabilmektedir. Bununla birlikte, yepyeni bir pazarda büyük bir rakibin ortaya çıkması ile hâlihazırdaki devlerin cirit attığı pazarları gölgelemesi mümkün olan tek olasılıktır. Ancak bu olasılıkta dahi, büyük bir teknoloji devinin gücünü kırmak için yeni bir teknoloji devinin doğmasına ihtiyaç duyulması şeklinde bir paradoks söz konusu olmakta, dolayısıyla pazarda hep bir kazanan olmakta sadece kazananın kimliği değişmektedir.

