





GİRİşİMCİLİK

Yeni Pazar Muamması

Gelişmekte olan
endüstrilerde
stratejinin
bilindik kuralları
işe yaramaz.



YAZARLAR

Rory McDonald

Harvard Business School'da
Profesör

Kathleen Eisenhardt

Stanford University'de
Profesör



FOTOĞRAFÇI
JULIEN MAUVE



ESER HAKKINDA

Julien Mauve, bu fotoğraflarında yepyeni bir dünyayı keşfetmenin nasıl bir deneyim olduğunu hayal ediyor. Sanatçının işleri etrafımızdaki mekanlarda kendimizi ifade etmemize dair arzuımıza odaklanıyor.

ÖZETLE

SORUN

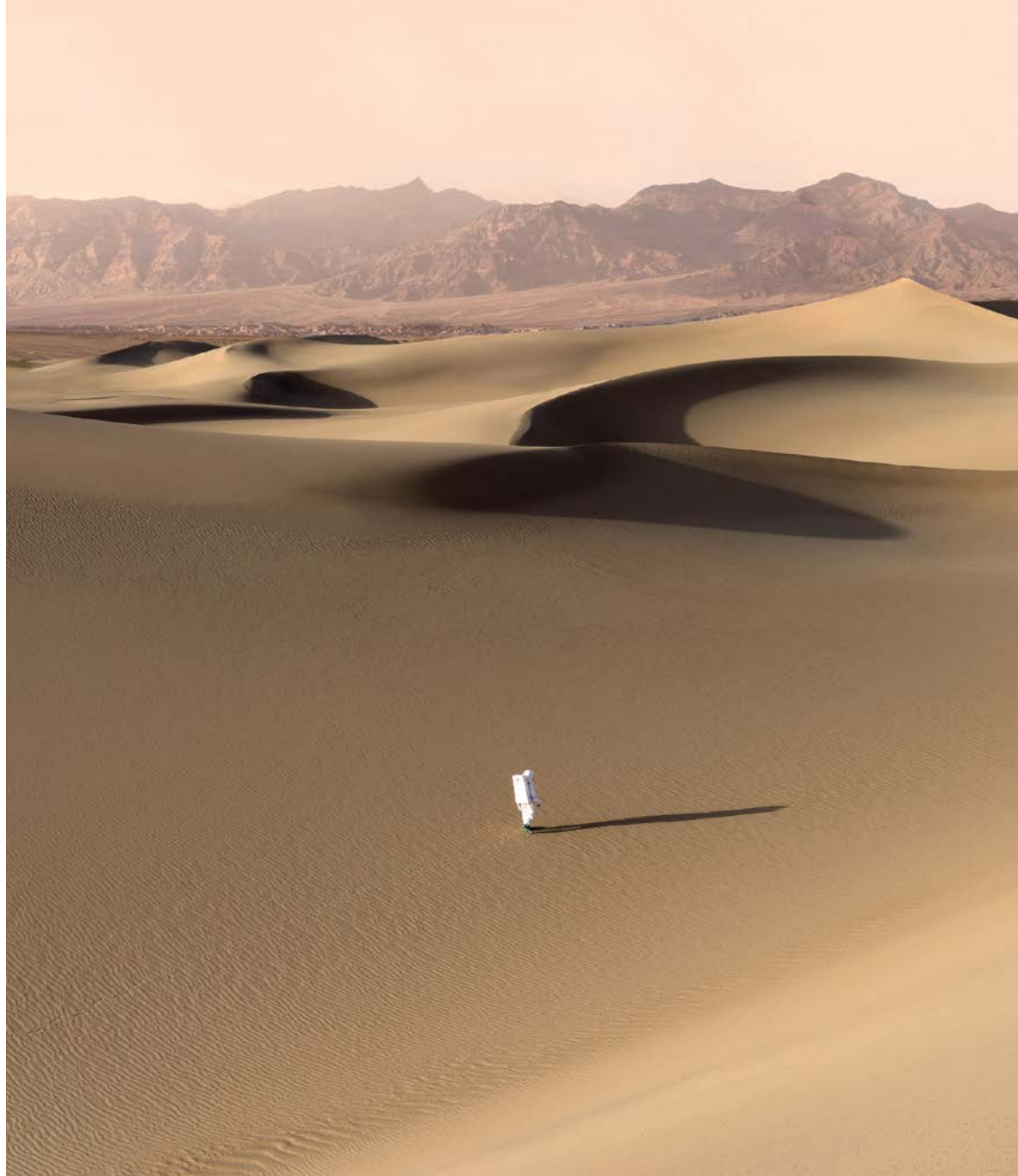
Yöneticiler yeni pazarlarda stratejileri ve iş modellerini kurgularken zorlanıyorlar çünkü rekabetin bileşenleri sürekli bir değişim içerisinde. Bu tür bir ortamda konvansiyonel stratejik yaklaşımlar işe yaramıyor.

İÇGÖRÜ

Araştırmalara göre yeni pazarlarda, en başarılı startup'lar bizim paralel oyun dediğimiz yani küçük çocukların yaptığına benzer bir şekilde keşfederek ve test ederek ilerliyorlar.

UYGULAMA

Erken aşamada farklılaşmayı unutun. Bunun yerine pazardaki diğer oyuncuların ne yaptığını izleyin ve onlardan esinlenin. Bıkmadan denemeler yapın ve değer oluşturmak için bir şablonu seçip ona bağlı kalın. Fakat bu şablonla tam gaz ilerlemeyin, modelinizi bilinçli biçimde tamamlamayın ve bu modeli optimize etmek için pazarın oturmasını bekleyin.





GİRİşİMCİLİK



Son yirmi yılda sayısını hatırlayamayacağımız kadar yeni pazar oluşumuna şahit olduk.

Bulut hizmetleri, depolarda robotik uygulamalar ve akıllı telefonlar gibi teknolojiler birçok endüstriyi yeniden tanımladı ve eski kategorileri anlamsız kıldı. Ticari amaçla kullanılan dronelerden otonom kamyonlara, sanal ve artırılmış gerçeklikten bitki temelli et alternatiflerine kadar birçok gelişmekte olan teknoloji, öngörülebilir gelecekte yeni pazarların oluşacağını da gösteriyor.

Stratejik açıdan bakıldığında yeni pazarlar bilim kurgudaki solucan delikleri gibidir, yani buralarda geleneksel kurallar geçerli olmaz. Yeni pazarlarda genelde şirketlerin stratejilerini tanımlayan sorular (Nerede oynayacağız ve nasıl kazanacağız?) kolay yanıt bulamaz. Milyonlarca dolar yatırım yapmış olan büyük ölçekli şirketler startup'lar tarafından tahtlarından indirilebilirler. Bugünün kazananları yarının kaybedenleri haline gelebilir. Örneğin PayPal, şu anda çevrimiçi ödemelerde net bir liderliğe sahip. Ancak bu sektörün ilk dönemlerinde Billpoint adlı bir şirketle rekabet ediyordu. 23andMe kişisel genomik konusunda erken aşamada liderliği ele aldı ancak bu sektörü kimin domine edeceği sorusunun yanıtı henüz net değil.

Yeni pazarlardaki öncüler, herhangi bir işaretin veya navigasyon unsurunun olmadığı bilinmeyen bir toprağı ele geçirmeye çalışır. Ancak yeni pazarlarda başarının ve başarısızlığın



örüntülerine dair araştırmalarımızda beklenmedik bir şeyin farkına vardık. Son birkaç yıldır kişisel genomikten artırılmış gerçekliğe, dronelardan teknoloji temelli finansa (fintek) kadar birçok farklı alanda girişimcilerden ve kurumsal inovatörlerden oluşan 200’den fazla yapıyla görüşmeler gerçekleştirdik. Bu deneyimimizden şunu öğrendik: En başarılı öncüler aynı kural setini uyguluyor ve belirli davranışları gösteriyor. Bu kurallar ve örüntüler strateji ve işletme kurgusunun geleneksel öngörülerinden farklılık gösteriyor. Bizlerin gözünde bu şirketler yeni bir stratejik çerçeve ortaya koyuyor ve bu çerçeve inovatörlerin yeni pazarlarda yollarını çizmelerine ve tuzaklara düşmemelerine yardımcı oluyor.

Konvansiyonel Stratejiye Bir Alternatif

Geleneksel işletme düşüncesinde stratejinin özünde rakiplerinizden farklı işler yapmak yatar. Kazandıran bir strateji diğer

herkesten daha iyi bir değer ortaya koymanıza zemin hazırlar. Belirli bir müşteri kitlesine daha etkin hizmet verirsiniz ya da daha uygun maliyetle daha fazla fayda sağlarsınız. Stratejistin görevi hem mevcut hem de potansiyel rakipleri belirlemek ve onları devre dışı bırakmaktır. Girişim sermayedarları start-up’ların kurucularından rakiplerini listelemelerini ister ve bu rakiplerden nasıl farklılaşacaklarını anlatmalarını bekler.

Ancak yeni bir pazarda bu yaklaşım çok da anlam ifade etmez. Bir pazar (ya da iş kategorisi) yeni oluşuyorsa bir şirket için müşterilerin gözünde en önemli farklılaştırıcı unsurun ne olduğunu bilmek mümkün olmaz. Hatta rekabet genelde çok anlaşılamayan küçük oyunculardan gelir. Geleneksel strateji yaklaşımları işe yaramaz. Dinamiklerin sürekli değiştiği, bir anda oluşup bir anda kaybolduğu bir ortamda Michael Porter’ın meşhur beş kuvvet yaklaşımı (mevcut rakipler, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücü, alternatif öneriler ve yeni giriş yapanlar) da çok işe yaramayabilir. (Porter şunu diyor: Yeni bir endüstride yöneticiler; müşterilerin ihtiyaçları, en fazla arzulan ürünler ve hizmetler ile bunları sunmaya yönelik en iyi teknolojiler ve aktiviteler konusunda yüksek ölçüde belirsizlikle karşı karşıyadır.)



Yeni pazarlardaki en başarılı şirketlerin davranışları ile okul öncesi çocukların davranışları arasında çarpıcı bir benzerlik vardır.



GİRİŞİMCİLİK

Yerleşik şirketler, tanımları gereği yerleşik iş modellerine dayanırlar. Belirli bir alanda nasıl değer oluşturulacağını bilirler ve temel stratejik soruları, bunu rakipleri saf dışı bırakacak şekilde nasıl yapacaklarıdır. Buna rağmen yeni bir pazardaki şirketler hangi iş modelinin anlamlı olacağını bilmezler. Birçoğu en temel sorulara cevap bile veremeyebilirler: Müşterimiz kim? Müşteri neye değer verir? Bu değeri uygun maliyetle nasıl sunarız? Şirketlerin bazı hipotezleri olabilir ancak bu hipotezin işe yarayacağından emin olamazlar.

Araç paylaşımı işinin erken aşamalarını ele alalım. Uber, 2012'nin ilk dönemlerinde ticari lisansları olan, şoförler tarafından kullanılan özel araçlarla hizmete başlamıştı ve yüksek ücretler alıyordu. Zimride ise üniversitelere ve şirketlere hizmet veren bir ortak araç hizmeti idi. Sidecar isimli bir şirketse normal araçlarla hizmet veren ve havuz yapan araçlardan oluşan bir model kurmaya çalışıyordu. Bu modellerin hiçbiri tam anlamıyla ayakta kalamadı.

Yeni pazarların belirsiz yapısı farklı bir stratejik düşünme çerçevesi gerektirir. Biz buna *paralel oyun* diyoruz. Bu yaklaşımın ilhamı alışılmadık bir yerden geliyor: Erken dönem çocukluk. Çocuk psikologlarının uzun süredir bildiği üzere üç-dört yaşındaki çocuklar genelde sosyal ortamda farklı bir davranış sergilerler. Yakınlarındakilerle oynarlar ama birlikte oynamazlar. Yakınlarındakilerin neler yaptığına dikkat ederler (bazen de onları taklit ederler) ama sonra kendi projelerine geri dönerler. Genelde diğer çocuğun elinden bir oyuncak alır. Aralarında daha erken gelişmiş olanlar ara sıra durup ne yaptıklarını değerlendirirler ve daha sonra biraz daha farklı biçimde oynamayı sürdürdüler. Diğer çocukların ne yaptıklarının farkında olsalar da genelde kendi aktivitelerine odaklanırlar ve akıllarındaki hedefe giderken nelerin işe yaradığını belirlemeye çalışırlar.

Araştırmalarımızda yeni pazarlarda faaliyet gösteren yöneticilerden şirketleri ve endüstrileri geliştirken hangi adımları attıklarını tanımlamalarını istedik. Bu tanımlamalardaki örüntüleri belirledik ve bunları şirketlerin gelişimiyle karşılaştırdık. İşte tam bu noktada *başarılı* öncü şirketlerin davranışlarının anaokulu çağındaki çocuklara benzediğini fark ettik. Bu şirketler de pazarlarını ve rakiplerini öğrenirken küçük çocukların dünyayı öğrenmelerine benzer bir yaklaşım sergiliyorlar.

Paralel Oyun Şirketleri Nasıl Farklılaştırıyor?

Paralel oyun, durumu çok anlayamadığımızda uyguladığımız doğal bir yaklaşımdır. Yeni pazarlarda yüksek performans gösteren şirketler ile daha az performans gösteren şirketleri ayıran temelde üç farklı tür paralel oyun söz konusudur.

1 Erken aşamada farklılaşmayı unutul. Bunun yerine fikirleri ödünç alın. Küçük çocuklar bireysel olarak öğrenirler ancak birbirlerini gözlemledikleri için bir nevi kolektif deneyim yaşarlar ve birbirlerinden öğrenirler. Gerçekten de anaokulu çocuklarına bakıldığında birbirlerini taklit ettikleri görülür. Yeni pazardaki inovatörlerin içinde esinlenme önemli bir başarı faktörüdür. Genelde birbirlerinin işini engellemeye çalışmazlar. Araç paylaşımı kategorisi bunun güzel bir örneğidir. Sidecar tek bir müşterinin olduğu ve tek noktaya giden araçlara dair karmaşık yapıyı basitleştirmek için yola çıkmıştı. Sürücüler kendi araçlarıyla hizmet veren ve profesyonel olmayan kişiler olacaktı ve sistemde uygulama kapsamında elektronik ödemeler, GPS navigasyon ve sürücüler için bir puanlama sistemi bulunacaktı. Bir anda bu özellikler değer oluşturmaya başlamıştı. Zimride'nin hizmeti Sidecar'ı taklit etmişti ve şirket bir süre sonra adını Lyft olarak değiştirdi. Uber de geride kalmadı, kurumsal şoförlü araç hizmetine ek olarak UberX adlı bir hizmeti duyurdu.

Akıllıca yapılan esinlenmeler kazananla takipçileri arasındaki farkı belirleyebilir. Google'ın kurucuları Larry Page ve Sergey Brin 1999'da o dönemdeki tüm alternatiflerden çok daha iyi bir arama motoru geliştirmişlerdi. Bilmedikleri tek şey bu işten nasıl para kazanacaklarıydı. Sayfada reklam gösterme işini istemiyorlardı çünkü bunu çirkin buluyorlardı ve yüklemesi uzun sürüyordu. Bu arada şirket nakit kaybediyordu. Kurucular etraflarına bakındılar ve rakip arama motoru olan GoTo.com'dan esinlendiler. Bu site şirketlere arama sonuçlarının arasında öne çıkmak için ödeme yapma şansı tanıyordu ancak sadece bu bağlantı tıklandığında para alıyordu. Google'ın yeni ürünü Adwords, 2000 yılında piyasaya sürüldü. Bu özellik hem aramanın etkinliğini koruyor hem de reklam verenlerin listenin üstünde yer satın



Yeni bir pazarda erken aşamada farklılaşmaya çalışmak sizi kör bir çıkmaza sokabilir. Bu dünyada diğer şirketleri birer fikir kaynağı olarak görmek önemlidir.

almalarına imkan veriyordu. Google, GoTo.com'a benzer şekilde gösterim bazlı değil tıklanma bazlı bir fiyatlandırma uyguladı.

Başkalarından esinlenmek konvansiyonel stratejik düşünmeye aykırı bir yaklaşımdır. Geleneksel stratejistler sadece maliyet bazlı rekabetten kaçınmayı önerir. Ancak yeni bir pazarda erken aşamada farklılaşmaya çalışmak şirketi kör bir noktaya taşıyabilir. Bizce çok daha etkili bir yaklaşım, diğer şirketleri rakip değil akran olarak görmektir. Örneğin fintek sektöründeki şirketleri incelediğimizde bir şirketin farklılaşmaya aşırı odaklandığını ve bunun için şık bir arayüz oluşturmaya ve verileri kaynağından doğrudan çekecek bir algoritma yazmaya milyonlarca dolar harcadığını ve neredeyse beş parasız kaldığını gördük. Başarılı bir rakip şirkete başka bir yaklaşım benimsemişti: Bir başka şirketin kullanıcı arayüzünü taklit etmiş (böylece kendisinininkini oluşturmak için para harcamamış) ve verilere ulaşmak için diğer şirketlerin de hizmet aldığı bir veri sağlayıcıyla anlaşma yapmıştı. Esinlenmek, bu şirketin prototipini daha hızlı ve uygun maliyetle yapmasına imkan verdi.

Şunu belirtmek gerekir ki esinlenme, yeni bir şirketin özünü oluşturacak optimal bir iş modeli kurgulamak için doğru bir yol değildir. Bu yaklaşım müşterilerin mevcut çözümlere kıyasla sizin çözümünüze değer verip vermeyeceğini gösteremez veya bu hizmeti dağıtmanın en iyi yolunu belirlemenizi sağlayamaz. Ancak bu yaklaşım, “şu an için yeterince iyi” bir teklif oluşturmak amacıyla daha makul ölçüde zaman ve kaynak harcamanıza imkan verir. Bunu yaparken de akranlarınızı fikir ve ilham kaynağı olarak görmenizi sağlar. Bu sayede şirketler iş modelinin diğer unsurlarının ve kabullerin test edilmesine daha fazla odaklanabilirler. Esinlenme ayrıca ilk denemede optimal çözümü bulma heyecanını da dizginlemeye yardımcı olur. Bu heyecan yeni bir pazarda gereksiz ve anlamsızdır. Erken aşamada kaba bir prototip oluşturup bunun üzerinden öğrenmek mükemmel çözümü bulmaktan daha kullanışlı bir yaklaşımdır. Elbette ki girişimciler bazen de yanlış fikirlerden esinlenebilirler. Ancak müşterilere değer sağlarken kâr etmeye odaklandıkları için genelde fikirler hakkında doğru yargılarda bulunurlar.

Yanlış anlaşılmasın: Yeni pazarlardaki şirketler hiç ayrışmasın ve farklılaşmasın demiyoruz. Ancak erken aşamada temel rekabet odaklarının mevcut bir ikamenin üzerinde olmasını, yani müşterilerin halihazırda kullandığı bir şeye

odaklanmalarını önemsiyoruz. Araç paylaşımı şirketleri taksi şirketlerine ve bireysel araçlara rakip olarak görülmüştü. Google'ın amacı klasik reklamcılığı dönüştürmekti. İncelediğimiz başarılı fintek şirketleri gerçek rakipleri olarak mevcut bankaları ve servet yönetim şirketlerini görüyorlardı. Verdikleri mesajlarda kendilerini geleneksel finansın üzerinde bir hizmet olarak nitelendiriyorlardı. Genelde fintekteki rakiplerine bakmıyorlardı. (Bir şirketin kurucusu bize “Oyuncuya değil oyuna odaklandık” demişti.)

Mevcut ikamelere odaklanmak girişimcilere gerçekçi bir değer teklifi oluşturma noktasında yardımcı olur. Bu aşamadaki akranların genelde az sayıda kullanıcısı vardır ancak yerleşik ikamelerin halihazırda net bir değer teklifi bulunur. Bir fintek şirketinin kurucusunun da dediği gibi, yerleşik ikameleri gerçek rakipler olarak görmek sizi yanlış konular hakkında kaygılanmaktan korur. Gerçekçi olmak gerekirse bu yaklaşımı pratikte oluşturmak kolay değildir çünkü birçok girişim sermayedarı şirketlerden diğer startup'larla kendilerini kıyaslamalarını bekler. Ancak bilinçli yatırımcılar ve kurucular gelişimi ölçmenin başka yollarını da bulurlar. Twitter, Lyft ve Cruise Automation gibi şirketlere de yatırım yapmış olan erken aşama girişim sermayesi şirketi Floodgate'in ortaklarından Ann Miura-Ko, “Erken aşamada diğerlerinden çok da iyi olmayan şirketlere bakıyoruz. Burada amaç başkalarının kategorilerine uyum sağlamak değil” diyor.

2 Bıkmadan test edin ama sonuca bağlı kalın. Küçük çocuklar, oyun oynarken bir dizi projeyi denerler ancak en sonunda kendilerine en ilginç geleni sürdürürler. Şu aralar deneyleme yöntemiyle inovasyon oldukça popüler olsa da birçok şirket yeterince test etmeden ürün ve hizmet paylaşımına gitme hatasını yapıyor. Fakat yeni bir pazarda yüksek performans gösteren şirketlerin sadece test edip öğrenmekle kalmadıklarını gördük. Bu şirketler bu öğrenimleri kullanarak değer oluşturmak ve elde etmek için tek bir şablon ortaya çıkarmak ve kıt olan kaynakları bu iş için kullanmak yönünde bir yaklaşım izlerler.

Bu, geleneksel strateji öğretisine terstir zira bu öğreti belirsiz bir pazarda maliyetlerin ve taahhüt esnekliği kaybının tam olarak bilinemeyeceğini öngörür. Ancak araştırmalarımıza göre başarının anahtarı tam da budur. Alternatif iş modellerini en baştan test eden şirketlerin yol aldığı görülüyor. Daha az başarılı şirketler ya yanlış testlere yönelmişler (daha iyi



GİRİşİMCİLİK



fırsatları gözden kaçırmışlar) ya da birçok şablon arasında kalıp bir tercih yapmadan riski dağıtmaya çalışmışlardır.

Birbirlerine yakın olan kullanıcıların bağlantıya geçmesine, planlar yapmasına ve buluşmalarından fotoğraflar paylaşmalarına imkan veren Burbn uygulamasının çok karmaşık bulunduğu ve birçok kullanıcının özellikleri doğru dürüst kullanmadığı ortaya çıktığında şirketin kurucusu Kevin Systrom kullanıcıların gerçekten ne istediğine dair bir şablon belirlemek için testler yapmaya başladı. Bunun sonucunda fotoğraf paylaşımı çerçevesinde bir iş modeli oluşturuldu. Systrom, ardından, üç tıklama ile iyi bir fotoğraf paylaşımı yapmaya odaklandı ve diğer her özelliği devre dışı bıraktı.

Ardından da uygulamanın adını değiştirip “Instagram” yaptı. Systrom, hiç utanmadan Snapchat’ten “hikayeler” özelliğini aldı ve Instagram’a entegre etti. [Yaptığı bir röportajda “(Snapchat’in) Haklarını teslim etmem lazım” demişti.]

Evernote dikkat çekici bir karşı örnek oluşturuyor. Şık bir not alma uygulaması olarak başlayan bu hizmet yatırımcılardan gelen güçlü ilgiyle birlikte bir yaşam tarzı uygulamasına evrildi. Şirket bir sohbet uygulaması, bir tarif uygulaması, bir iletişim yönetimi uygulaması ve kart uygulaması hayata geçirdi ve kendini iki farklı iş modeli yolunda yürüyecek şekilde böldü. Bunlar freemium model (ürünün temel özelliklerini ücretsiz kullandırıp daha yüksek versiyon için



GİRİŞİMCİLİK

ödeme yapılmasını teşvik etmek) ve çevrimiçi ürün satışıydı. Evernote hayatını sürdürse de beklentileri karşılamakta yetersiz kaldı. Güçlü ve kullanışlı bir konseptle başladı fakat şirketin bir şablona yeterince taahhüt göstermemesi sonucunda değer oluşturma ve elde etme süreçleri raydan çıktı.

Yeni pazarda faaliyet gösteren şirketler için bir şablon seçmek ciddi bir yol ayrımı demektir. Dijital ödemeler sektöründe PayPal'ın ve erken dönem rakiplerinin durumlarına bakalım. eMoneyMail ve Billpoint bankalarla yakın ilişkiler kurarak sahtekarlığı önlemeye çalıştı. Her iki şirket de pazarlarını sınırlandırdı. eMoneyMail, bir yıldan daha kısa bir süre faaliyet gösterdikten sonra hizmetini sadece Bank One müşterilerine sunmaya başladı. Benzer şekilde eBay, kendi müzayede platformunda Billpoint kullanımını teşvik etmedi. Her iki şirketteki yöneticiler de bankalarla yakın ilişkide olmayı ve kapalı devre bir müşteri kitlesi oluşturmayı müşterilerin güvenini kazanma ve sahtekarlığı önleme konusunda elzem görüyordu. Buna karşın PayPal farklı bir yol izledi. Herkesin kullanımına sunduğu açık ve özgün bir web temelli model uyguladı ve yaptığı testler sonucunda müşteriler açısından kullanım kolaylığının sıkı ve katı sahtekarlık önleme deneyiminden daha önemli olduğunu gördü. *Wired*'da yayımlanan bir makalede şirketin sahtekarlık konusunu "bir Ar-Ge masraf kalemi" olarak gördüğü yazıyordu. PayPal zarar gören kullanıcılarına iade yaptı, sahtekarların hangi yöntemleri kullandıklarını anladı ve örneğin bir GIF dosyası olarak gösterilen kodlar üreterek bunların önünü kesti. Farklı bir iş modeline taahhüt koymak PayPal'ın rakipleri ve diğer oyuncuların hayal bile edemeyecekleri şekilde inovasyon yapmasına zemin hazırladı.

3 Durun, izleyin ve bekleyin. Küçük çocukların paralel oyununda kumdan kale veya bebek elbisesi gibi bazı şeyleri inşa etmek, yapmak vardır. Daha önce de söylediğimiz gibi bazı çocuklar işe devam etmeden önce bazen bir durur ve yaptıklarını gözden geçirir. Benzer bir davranışı yeni pazarlardaki yüksek performanslı inovatörlerde de gözlemledik. Bu şirketler değer oluşturma ve elde etmeye dair genel yaklaşıma bağlı olsalar da bu iş modelinin temellerini oluşturmadan önce bir durup etraflarına bakarlar.

Bu, taahhüt gösterip "tam yol ilerlemeyi" önceleyen konvansiyonel stratejik düşünceye en büyük meydan okumadır.

Klasik yalın startup'larda girişimciler ve yatırımcılar potansiyel müşterileri belirlemeye, bunların neye değer verdiğini anlamaya ve operasyonlarını kâr getirecek biçimde agresif olarak optimize etmeye çalışırlar. Eğer bir şeyler ters giderse teori şirkete pivot etmeyi söyler ("hızlı hata yap"). Ancak evrilmekte olan bir pazarda bir iş modelini mükemmelleştirmek (iyi çalışan bir model olsa bile) problem doğurabilir. Pivot etmekse maliyetli, zor ve zaman gerektiren bir iş haline gelebilir çünkü şirketin iş modelinin temel taşlarını yeniden kurgulamayı gerektirecektir.

Bizim öğrendiğimiz şu ki bir iş modelini tamamen tanımlanmamış biçimde bırakmak tercih edilmelidir. En başarılı şirketler iş modelinin temel bileşenlerini tanımlarlar (örneğin mevcut alternatiflerden daha iyi bir hizmet sunmak ve bunu sunacak kanalı belirlemek) ancak diğer bileşenleri tanımsız bırakırlar. Diğer bir deyişle bu şirketler değer oluşturma ve elde etme konusunda tek bir şablona taahhüt koyarlar ama bunu optimize etmeyi ertelerler.

Dropbox'ın ilk dönemleri izleyerek beklemenin faydaları konusunda güzel bir örnektir. Bu startup kullanıcılara, basit bir sürükle-bırak arayüzü üzerinden organize ettikleri dosyalarına herhangi bir yerden ve bilgisayardan erişim sağlama imkanı tanıyarak muazzam bir değer ortaya koydu. Şirket kullanımı kolay ve freemium bir ürün ile değer elde etmeye karar verdi. İlginç olan şu ki Dropbox bir süre sonra teklifini tüketicilere göre özelleştirme (o dönemde ana kullanıcılar tüketicilerdi) veya en uygun görülen kullanım biçimine (dosyaları yedeklemek) yönelik operasyonlar kurgulama yaklaşımını bıraktı. Şirket, son derece güçlü olan tanımlanmamış modeliyle dosya paylaşımı ve işbirliği gibi kullanım alanları ve kurumsal müşteriler gibi kârlı bir segmente adapte olabildi. Dropbox halka arz edildiğinde (2018) hizmetlerine ücret ödeyen 11 milyon kullanıcısının yaklaşık yüzde 30'u Dropbox Business ürününü kullanıyordu.

Herhangi bir yeni pazar sürprizlere gebe: Hiçbir testin size gösteremeyeceği bazı müşteriler ve kullanım biçimleri söz konusu olabilir. Tam olarak tamamlanmamış bir iş modeli inovatörlerin kolay kolay tahmin edemeyecekleri bilgileri edinmelerine yardımcı olacaktır. Bir fintek yatırımcısı bunu şöyle tanımlıyor: "Ne kadar az kısıt ortaya koyarsak o kadar iyi çünkü yeni davranışları anlamak ve yeni alanları keşfetmek için daha fazla şansımız olur." Bilinçli şekilde tamamlanmadan bırakılmış bir iş modeli girişimcilerin pazarın



Yeni pazarlardaki mezarlıklar orijinal iş modellerine takılıp kalan şirketlerle doludur.

değişimlerine adapte olmalarına imkan verir. Yeni gelişen pazarlarda insanlar inovasyonlarla beklenmedik biçimde etkileşime geçtikçe kullanıcı tercihleri de değişir. Örneğin, portatif ultrason cihazı şirketi SonoSite sağlık çalışanlarının ultrasonik stetoskopu nasıl kullandıklarını paylaştıkları bir web sitesi kurdu. SonoSite bu sayede örneğin hemşirelerin enjeksiyon yapmadan önce müşterilerin damarlarını bulmak veya çocukların kalp rahatsızlıklarını anlamak gibi bazı öngörülmeyen kullanım biçimlerini anlayabildi. Bu keşifler SonoSite'm iş modelini adapte etmesine imkan verdi.

Yeni pazarlardaki mezarlıklar orijinal iş modeline takılıp kalan şirketlerle doludur. Müşterilerin paketlerini 5 dolar (posta hariç) gibi düşük bir ücretle alıp göndermeyi amaçlayan Shyp'i ele alalım. Şirket bir süre çok hızlı büyüdü ve 250 milyon değerlemeye ulaştı. Ardından yavaşladı ve zarar etmeye başladı. Şirket biraz durup diğer potansiyel değer kaynaklarını (kurumlara hizmet vermek gibi) keşfetmek yerine bildiği yolda koşmaya çalıştı. Sonunda 2018'de kepenk indirdi. Buna karşın modellerini düzenlemeden önce durup bir soluklanan şirketler durarak ve gözlemleyerek öğrenme imkanına sahiptir ki bu, tipik öğrenme biçimlerine kıyasla daha fazla tahmin edilemeyen içgörü ortaya çıkarır. Duraklamak masraflı olmadığı için göreceli olarak düşük riskli bir hamledir. Şirketler artık çok fazla bir şey öğrenemediklerini veya akranlarının çok hızlı gittiğini gördüklerinde iş modellerini rafine etmeye kaldıkları yerden devam edebilirler.

Stil sahibi giyim eşyaları kiralama gibi çok yeni bir pazarda hizmet veren Rent the Runway'i ele alalım. Şirketin kurucuları Jenn Hyman ve Jenny Fleiss kadınların belirli günler için tasarım elbiseler kiralayacakları bir "bulut üzerindeki gardırop" hayal etmişlerdi. İki pop-up etkinliğe 140 kadını davet ederek bir test yaptılar. Bu testler potansiyel müşterilerin profilini çıkarmalarına zemin hazırladı ve kadınların kıyafet kiralamayı tek başına mı birlikte mi yaptıkları gibi bazı önemli sorulara dair içgörüler elde etmeleri sağladı.

Bu model hızla büyüde şirket sunduğu teklifleri çeşitlendirme yoluna gitmek istiyordu. Aksesuarların ve çantaların da kiralanmasına yönelik teklifler tüketiciler tarafından olumlu karşılandı. Bu noktada kurucular beklemeye geçtiler ve gözlemledir: Müşterilerini yakından izleyip RtR'ı nasıl kullandıklarına dair içgörülerini anlamaya çalıştılar. Şirket, müşterilerin birçoğunun haftanın beş gününü ofislerde geçirdiğini

fark etti. Sadece özel günlere yönelik kıyafet değil iş yerinde de tarz görünecek kıyafet ihtiyacı hissediyorlardı. RtR bu yönde bir genişleme yaptığında büyümesi artık tescillenmiş oldu. Olgun pazarlardaki şirketler inovasyonu desteklemek için müşterilerden gelen bilgileri ve içgörülerini kullanmaya alışkın. Bunu yeni pazarlardaki şirketler de yapmalı.

Bir iş modeli şablonuna bağlı kalmak yeni pazarlarda etkin bir yaklaşımken bunu hızla hayata geçirmenin o kadar etkin bir yaklaşım olmadığını sorgulamak anlamlıdır. İki veya daha fazla modele yatırım yapmak maliyetli ve kafa karıştırıcıdır. Ancak bunlardan birine taahhüt koyarsanız modelin bileşenlerini rafine ederek ve pasif öğrenme üzerinden içgörüler sağlayarak iyi bir hız yakalayabilirsiniz.

YENİ PAZARLARDAKİ STRATEJİNİN temel kurallarının farklı olması konvansiyonel strateji modelini tamamen bırakmak anlamına gelmez. Yıllar geçtikçe bazı şirketler yeni pazarlarda lider konuma gelir. Bu noktada konvansiyonel stratejilerin ekmeğini de yeme şansı doğar. Ağ etkisi, ölçek ekonomisi, piyasa gücü gibi yaklaşımlar işe yarayabilir. Rent the Runway şu anda kalabalık bir pazarda faaliyet gösteriyor, hem startup'lar hem de yerleşik perakendeciler benzer hizmetler sunuyorlar. RtR'ın paralel oyun yaklaşımını bırakma zamanı gelmiş olabilir. Startup'lar bir noktadan sonra büyüyor, onların öncü olduğu pazarlar yerleşik hale gelebiliyor ve bu noktada geleneksel stratejiye dönmek ve rekabete odaklanmak anlam kazanıyor. Uzun vadede başarılı olmayı umut eden her şirket en az bir tane farklılaşma stratejisine ihtiyaç duyacaktır.

Yeni pazarlardaki girişimciler henüz çok bir şey bilmeyen küçük çocuklara benzer. Yabancı ama heyecan verici bir dünyada faaliyet gösterirler ve bu dünyada keşifler yapmak ve şaşırmak genel bir kuraldır. Bu nedenle başarılı şirketlerin büyük bir kısmının, okul öncesi çocuklar gibi paralel oyunlarla, esinlenmeyle, test etmekle ve izlemekle meşgul olması son derece doğaldır. ☺



RORY MCDONALD, Harvard Business School'un teknoloji ve operasyon bölümünde Thai-Hi T. Lee (MBA 1985) işletme yönetimi profesörüdür. **KATHLEEN EISENHARDT**, Stanford teknoloji girişimleri programında S.W. Ascherman MD strateji profesörü ve Simple Rules: How to Thrive in a Complex World (2015) kitabının eş yazarıdır.