

## Platform Ekonomilerinde Başarılı-Başarısız Örnekleriyle Tavuk-Yumurta Problemi ve Kritik Kitle Sorunu

### *The Chicken-Egg Problem and The Critical Mass Issue in Platform Economies With Success and Failure Examples*

Mikail Kar<sup>1\*</sup>, Esra Gül Arslan<sup>2</sup>, Aleyna İrem Altunal<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, Bursa, Türkiye.  
[ror.org/03tg3eb07](http://ror.org/03tg3eb07)

<sup>2</sup> Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Bursa, Türkiye.  
[ror.org/03tg3eb07](http://ror.org/03tg3eb07)

\*Sorumlu yazar / Corresponding author:  
[mklkar@gmail.com](mailto:mklkar@gmail.com)

**Öz:** Bu çalışmanın amacı platform ekonomilerinde tavuk-yumurta problemini ve kritik kitle sorununu ele alarak çözüm stratejilerini tartışmak ve bu stratejiler bağlamında başarılı ve başarısız platform örneklerini incelemektir. Çalışmada tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorunu tanımlanarak detaylı olarak incelenmiş ve çözüm önerisi olarak beş temel strateji paylaşılmıştır. Bu stratejiler bağlamında Amazon, LinkedIn, Tripadvisor ve Airbnb olmak üzere dört başarılı ve BlackBerry, MySpace ve Diners Club Kart olmak üzere de üç başarısız örnek ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda tavuk-yumurta probleminin çözülerek kritik kitleye ulaşip platformun kendi kendini besleyen sürdürülebilir büyümesini sağlayacak pozitif dolaylı ağ dışsallıklarını oluşturmak platform ekonomilerinde başarının özü olarak ortaya konmuştur. Bu noktada öncelikle başarı için platform ekonomilerinin özellikleri, platformun sınıfı, platformun hizmet sağladığı tarafların özellikleri, kısa ve uzun vadeli hedefler gibi faktörler dikkate alınarak ortaya konan stratejilerden biri, birkaçı ya da tamamı kullanılmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Platform ekonomileri, Tavuk-Yumurta problemi, Kritik kitle, Çift taraflı piyasalar, İki taraflı piyasalar

**Abstract:** The aim of this study is to address the chicken-and-egg problem and the critical mass problem in platform economies, discuss solution strategies, and examine examples of successful and unsuccessful platforms within the context of these strategies. In the study, the chicken-egg problem and the critical mass issue were defined and examined in detail, and five basic strategies were proposed as solution suggestions. In the context of these strategies, four successful examples as Amazon, LinkedIn, Tripadvisor, and Airbnb and three failure examples as BlackBerry, MySpace, and Diners Club Kart were examined. As a result of the evaluations, solving the chicken-egg problem and reaching the critical mass and creating positive indirect network externalities that will ensure the self-sustaining growth of the platform have been put forward as the essence of success in platform economies. At this point, success requires the use of one, several, or all of the strategies outlined, taking into account factors such as the characteristics of platform economies, the platform's class, the characteristics of the parties it serves, and short- and long-term goals.

**Keywords:** Platform economies, Chicken-Egg problem, Critical mass, Two-Sided markets, Double-Sided markets

Geliş / Received: 03.11.2025  
Revizyon / Revision: 12.02.2026  
Kabul / Accepted: 11.03.2026  
Yayımlanma / Online: 29.04.2026

## I. GİRİŞ

Zamanın getirdiği ihtiyaç ve yenilikler arz ve talep arasındaki mübadele ağı olan piyasaların farklı şekillerde ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim tüketicilerin ve satıcıların davranışlarının farklılaşarak yeniden yapılanmasını sağlamıştır. Bu değişim ve dönüşümler neticesinde iktisat literatürüne giren önemli bir konu platform ekonomileridir. Platformlar basitçe birbirinden farklı talep yapısına sahip birden fazla tarafın taleplerine eşanlı olarak cevap veren yapılar olarak ifade edilebilir. Literatürde iki taraflı piyasalar olarak 2000'li yıllarla birlikte çalışılmaya başlanan ve çift taraflı ve çok taraflı piyasalar olarak da ele alınan bu yapılarda işlemlere aracılık eden firma platform olarak adlandırıldığından bu mübadele sistemi platform ekonomileri olarak analiz edilmektedir. Platform modeli Google, Amazon, LinkedIn, Uber, Tripadvisor, Apple, Etsy, Microsoft, Airbnb ve eBay gibi en güçlü şekilde çığır açan firmaların çoğunun başarısının temelini oluşturmaktadır (Evans & Schmalensee, 2010; Caillaud & Jullien, 2003; Evans, 2003; Rochet & Tirole, 2003; Kar, 2019; Kar, 2022).

Platform ekonomilerini geleneksel piyasa yapılarından farklılaştıran en karakteristik özelliklerden birisi platformun hizmet ettiği taraflar arasındaki dolaylı ağ etkileridir. Bunun anlamı platformun taleplerine cevap verdiği taraftaki katılımcı sayısı ve/veya niteliğinin diğer taraftaki katılımcılar için platformun değerini değiştirmesidir (Kar, 2022; Kar, 2020; Kar, 2021). Örneğin bir online satış platformu düşünüldüğünde platformdaki satıcı sayısı tüketiciler için tüketici sayısı da satıcılar için karar fonksiyonlarında oldukça önemli yere sahiptir. Bu noktada ağ etkileri tarafların belli bir sayıya da işlem hacmine ulaşınca kadar negatif yönde etki ederken bu noktadan sonra pozitif dolaylı ağ etkileri söz konusu olur. Yani online satış platformu belli bir satıcı sayısına ulaşınca kadar tüketiciler için ve belli bir tüketici sayısına ulaşınca kadar satıcılar için cazip olmamaktadır. Bu sayılar aşıldığında platformun değeri taraflar için giderek artacaktır. Bu noktada yeni bir platform başlatırken veya bir platformu yeni bir piyasaya sokmaya çalışırken karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, iki veya daha fazla tarafın aynı anda nasıl bir araya getirileceğidir. İşte platformlar için en temel sorunlardan birisi olan bu durum tavuk-yumurta problemi olarak bilinir ve tavuk-yumurta probleminin aşılacağı katılımcı düzeyleri de kritik kitle olarak ifade edilir (Casey & Töyli, 2012; Caillaud & Jullien, 2003; Evans, 2003; Rochet & Tirole, 2003).

Tavuk-yumurta problemi kritik kitleye en hızlı ve kolay şekilde ulaşabilmek için platformun hizmet sunduğu taraflardan öncelikle hangisinin ve nasıl platforma dahil edileceği meselesidir. Kritik kitle ise taraflar arasındaki etkileşimi oluşturma ve neticede pozitif dolaylı ağ etkisini sağlama katılımcı sayısı sınırını ifade eder. Buradaki fikir, her iki taraf da dahil olduğunda, yani kritik kitle aşıldığında, platformun daha fazla genişlemesinin daha az zahmetli olmasıdır. Her bir taraftaki daha fazla katılım, diğer tarafta talebi teşvik eder ve bu karşılıklı teşvik yeterince güçlüyse, platformun kendi gücüyle büyümesi sağlanabilir. İşte kritik kitle kendi kendine yeten bir büyümeyi tetiklemek için minimum bir boyuttur (Bruun vd., 2002; Eisenmann vd., 2006; Salminen, 2014).

Yukarıda da ifade edildiği gibi platform ekonomilerini oluşturan yapılar artık ekonomilerin en büyük firmaları arasında yer almaktadır. Bu platformların önemli başarı hikayeleri vardır. Ancak bununla birlikte büyük hedeflerle başlayıp başarısız olduğu için gündemimize girmeyen ve unutulup giden birçok platform girişimi de söz konusudur. Bu başarı ve başarısızlık durumlarının birçok neden ve kaynağı vardır. Ancak bu başarı hikayelerinin ve başarısızlık süreçlerinin dönüm noktası olarak analiz edilmesi gereken konuların başında tavuk-yumurta problemi ve bu problemin aşılacağı katılımcı düzeyi olan kritik kitle sorunu gelmektedir. Bu noktada bu çalışmanın amacı platform ekonomilerinde tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorununu ele alarak çözüm stratejilerini tartışmak ve bu stratejiler bağlamında başarılı ve başarısız platform örneklerini incelemektir. Platformların hızlı şekilde ekonomilerin en önemli parçaları haline gelmesinin de etkisi ile platform ekonomileri literatürü hali hazırda iktisadi çalışmaların en sıcak başlıklarından birisi olmuştur. Platform ekonomilerinde tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorunu genel literatürde oldukça zayıf kalmış, Türkçe literatürde ise henüz çalışılmamıştır. Bu açıdan bu çalışma tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorununu platform ekonomileri özelinde örnekleriyle ele alması ile platform ekonomileri literatürünün gelişmesine katkı sağlayacak ve özellikle Türkçe literatürde önemli bir eksikliği gidererek bundan sonraki çalışmalara kaynaklık edecektir. Çalışma ayrıca ele aldığı örnekler ve tartıştığı çözüm stratejileri itibari ile gelecekteki platform girişimlerine bilgi sağlayacaktır.

İfade edilen amaç doğrultusunda çalışma beş bölümde yapılandırılmıştır. Giriş bölümü olan birinci bölümde çalışmanın esas aldığı platform ekonomilerine ve analiz ettiği tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorununa giriş yapılarak çalışmanın amacı, önemi ve yapısı hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorunu tanımlanmış ve detaylı olarak incelenerek konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorunu ile ilgili çözüm stratejileri kapsamlı beş başlıkla ele alınmıştır. Dördüncü bölümde Amazon, LinkedIn, Tripadvisor ve Airbnb olmak üzere dört başarılı ve BlackBerry, MySpace ve Diners Club Kart olmak üzere üç başarısız örnek üçüncü bölümdeki çözüm stratejileri çerçevesinde detaylı olarak incelenmiştir. Sonuç ve değerlendirme bölümü olan beşinci bölümde konu genel hatlarıyla özetlenmiş, çözüm stratejileri bağlamında örnek platform analizlerinden elde edilen bilgiler derlenerek platform başarı ve başarısızlık yol ve nedenleri değerlendirilmiş ve alanın eksikliklerine dikkat çekilerek önerilerde bulunulmuştur.

## II. TAVUK-YUMURTA PROBLEMİ VE KRİTİK KİTLE SORUNU – LİTERATÜR TARAMASI

“Tavuk mu yumurtadan çıkar, yumurta mı tavuktan çıkar?” Kulağa garip gelen bu soru ilk olarak MÖ 4. yüzyılda Aristo tarafından dile getirilmiştir ve "köken problemi" veya "ilk neden problemi" olarak isimlendirilen bir felsefe konusudur. Tavuk-yumurta problemi bir dögüsel nedensellik örneğidir ve platform ekonomileri özelinde dolaylı ağ dışsallıklarının pozitif olarak gerçekleşmesini sağlamak amacıyla platforma tarafları çekmekle ilgilidir. Rochet ve Tirole (2003) iki taraflı piyasaların en önemli ikileminin, tavuk-yumurta problemi olduğunu ortaya koymuşlardır. Platforma alıcıları çekmek için yeterli sayıda satıcıya sahip olunması gerektiğini, içerik üreticilerini platforma çekmek için ise mevcut içeriklerin kullanıcılar tarafından tüketildiğinin gösterilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu da tavuk-yumurta problemini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, yazarlara göre öncelikle satıcılara mı yoksa alıcılara mı yönelmesi gerektiği konusunda stratejik bir karar verilmelidir. Caillaud ve Jullien (2003) ise yaptıkları çalışmada dolaylı ağ dışsallıklarının, alıcıların ve satıcıların etkileşimini destekleyerek, belirli bir aracıyı (platformu) benimseme isteğini pekiştirdiğini ancak bunun da tavuk-yumurta ikilemini meydana getirdiğini ortaya koymuşlardır. Nguyen (2017) tavuk-yumurta problemini yeni

platform girişimine alıcıları ve satıcıları çekme problemi olarak tanımlamıştır. Taraflar arasındaki ilk iletişimi sağlamak açısından tavuk-yumurta problemini çözme platform iş modeli için kritik bir sorun olarak belirtmişlerdir. Varol ve Kars Tayanç (2018) yaptıkları çalışmada tavuk-yumurta problemini birbirini eşit miktarda zorunlu kılan bir neden-sonuç ilişkisi olarak yorumlamışlardır.

Kritik kitle kavramı ise ürün, teknoloji, fikir gibi bir yeniliğin yayılması için gerekli olan en az insan sayısını ifade etmektedir. Yenilik ortaya ilk çıktığı zaman bu yeniliği kabul eden insan sayısı az ise bu yenilik sürdürülebilir olmayıp yavaşlar hatta yenilik durabilir. Yeniliğin yayılması için gerekli olan insan sayısına ulaşılır ve insanlar bu yeniliği benimserse yeniliğin yayılması hızlanır. Kritik kitle kavramı platform ekonomilerinde temel olarak dolaylı ağ dışsallıklarının negatiften pozitif dönüşüm katılımcı sayısını ifade eder. Çoban'a (2013) göre iletişim hizmetlerinde üretimin devamlılığını sağlayacak orandaki tüketiciye kritik kitle denir. Yakın'a (2018) göre ise kritik kitle; sosyolojik bir kavram olup bir sistemin kendi kendini idare edebilecek nicelikteki devinimidir. Paylaşımçı tüketim açısından değerlendirildiğinde bir sistemde seçeneklerin bolluğu sistem kullanıcıları tarafından memnuniyetle karşılanmaktadır. Kritik kitle; sistem ile ilgili kararsız olan insanlar için sosyal kanıt ilkesi sağlayacaktır. Economides ve Himmelberg (1995) çalışmalarında kritik kitleyi tanımlayarak kritik kitlenin ağ oluşturan mal ve hizmetlerde görüldüğünü ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bu yapıdaki kritik kitle durumu temelinde tavuk-yumurta paradoksunu da açıklamaktadır.

Mahler ve Rogers (1999) çalışmalarında interaktif yeniliklerin yayılmasında kritik kitlenin rolü üzerine teorik bir perspektif belirlemeyi ve bu teorinin bazı yönlerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu teoriyi 12 telekomünikasyon yeniliğinin benimsenmesine ilişkin 392 Alman bankasından oluşan bir örneklemden elde edilen verilerle araştırmışlardır. Çalışmada bahsi geçen 12 yenilik, bu araştırmanın yapıldığı 1992 yılında Alman bankaları arasında yayılan ana teknolojilerdir. Doğrudan ağ dışsallıklarının telekomünikasyon hizmetlerinin bir kısmını karakterize etmekte olduğu ancak bu durumun tüm yeni telekomünikasyon hizmetleri için geçerli olmadığını bulmuşlardır. Bir hizmeti benimseyen kişilerin yeniliğin ne ölçüde dışsallığa sahip olduğu algısının, yeniliğin bu kişiler tarafından benimsenme oranını açıklamadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Rochet ve Tirole (2003) alanda öncü niteliği taşıyan çalışmalarında iki taraflı piyasalara sahip bir platform rekabeti modeli öne sürmüşlerdir. Öncelikle "iki taraflı piyasa" kavramı ilk defa Rochet ve Tirole (2003) tarafından kullanılmıştır ve iki ayrı grup arasında fiyat yapısı farklılaştığında işlem hacminin değiştiği ancak her iki gruptan da elde edilmiş olan toplam gelirin değişmediği piyasaları iki taraflı piyasalar olarak tanımlamışlardır. Fiyat seviyesi taraflardan elde edilen toplam miktarı ifade ederken fiyat yapısı bu toplam fiyatın taraflar arasındaki dağılımını ifade eder. Bu noktada tavuk-yumurta problemini çözerek kritik kitleyi aşma yönteminin fiyat yapısını ayarlamaktan geçtiği sonucuna varılır. Çalışmada yazarlar, iki taraflı piyasalar için fiyat yapısını yöneten formüller ortaya koymuşlardır.

Caillaud ve Jullien (2003) yaptıkları çalışmada dolaylı ağ dışsallıklarına sahip aracılık hizmeti sağlayıcıları yani platformlar arasındaki fiyat rekabeti modelini incelemişlerdir. Bu modelde taraflardan biri sübvansede edilirken diğer taraftan kar elde edilir. Bu tür iş stratejilerinin olasılığı, piyasa dengesi ve ortaya çıkması muhtemel piyasa yapıları açısından güçlü sonuçlara sahiptir. Ayrıca, işlem ücretlerinin kullanımı bu fiyatlandırma ve iş stratejilerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Platform ekonomileri özellikle de internet tabanlı piyasalar, bu nedenle bazı güçlü özelliklere sahiptir. Bu tür piyasalarla ilgili rekabet politikası kurallarının tasarımı, bu özellikleri dikkate alınmalıdır.

Rask ve Kragh (2004) çalışmalarında alıcıların ve tedarikçilerin e-satış platformlarına katılım motivasyonlarını belirlemeyi ve bunları karşılaştırmayı amaçlamışlardır. 2001'den 2004'e kadar 12 ülke 20 sektör 41 vaka üzerinde yapılan ampirik araştırmaya dayanarak e-pazar yeri katılımcıları için dört farklı motivasyon kategorisi belirlemişler ve platform yöneticilerinin, her bir tarafı katılmaya çekmek için tarafa sağlanan faydalara vurgu yapmaları gerektiği sonucunu çıkarmışlardır. Tedarikçilerin ve alıcıların e-pazar yeri katılımındaki motivasyonu, yalnızca bir e-pazar yeri katılmanın faydaları açısından değil, aynı zamanda katılmamanın olası sonuçları açısından da katılımın algılanan sonucuyla yakından bağlantılıdır. Ayrıca alıcıların ve tedarikçilerin e-pazar yeri faaliyetlerine katılmak için farklı motivasyonları olduğu sonucuna varmışlardır.

Sundqvist vd. (2002) çalışmalarında kablosuz iletişim için pazar penetrasyonunun gelişiminde kritik kitlenin zamanlamasını ve seviyesini belirleyip tahmin etmeyi amaçlamışlardır. Ülke özelliklerini göz önünde bulundurarak kritik kitle zamanlamaları ve seviyeleri için bir regresyon modeli kullanmışlardır. Regresyon denklemindeki kritik kitle zamanlaması ile benimseme zamanlaması arasında negatif ilişki olduğu gözlemlenerek kritik kitleye ne kadar erken ulaşırsa kritik kitlenin o kadar küçük olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte bir ülke kablosuz iletişim ağına ne kadar geç adapte olursa daha küçük olan kritik kitleye o kadar hızlı ulaşacağını belirtmektedirler.

Baraldi (2008) çalışmasında ağ dışsallıklarının önemli payının olduğu kritik kitleyi tahmin etmek için bir metodoloji vermeyi ve her ağdaki ağ etkilerinin yoğunluğunu ve dolayısıyla kritik kitleyi etkileyebilecek farklı değişkenlerin bulunabileceğini göstermeyi amaçlamıştır. Arellano-Bond ve Blundell-Bond dinamik panel veri tahmin edicilerini 1989'dan 2006'ya kadar 30 OECD ülkesi için kullanarak ağ etkilerinin mobil telekomünikasyon pazarının hacminin artmasında önemli bir payının olduğu ve nüfus yoğunluğu, abonelerin internet tabanı, dijital ana hat sayısı, okullaşma oranı gibi çok sayıda değişkenin ağ dışsallıklarının gücünü ve dolayısıyla kritik kitle seviyesini etkileyebileceğini bulmuştur.

Evans ve Schmalensee (2010) çalışmalarında iki taraflı platformların karşılaştığı ilk kritik kitle engelini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu engeli ağ etkileri, katılımcı davranış dinamikleri ve katılımcı tercihleri ile ilişkisini bir model çerçevesinde göstermişlerdir. Doğrudan ya da dolaylı ağ etkilerine dayanan platformlar tarafları çekmek için piyasaya girdiklerinde, diğer işletmelerin deneyimlemediği talep yönlü kısıtlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Katılım seviyeleri kritik kitlenin altında kaldığında, bir düşüş sarmalı ortaya çıkabilir. Katılımın yukarı ya da aşağı doğru olacağı yani platformun başarılı ya da başarısız olacağı platformun katılımcılara sağlamış olduğu değer ile girişimcilerin kritik kitle sınırını aşmak için attığı erken adımlara bağlı olabileceğini söylemektedirler.

Salminen (2014) mevcut çalışmasında aralarında tavuk-yumurta problemiyle ilgili olan ikilemlerin yer aldığı erken aşama platformlarının stratejik sorunlarına odaklanmıştır. Yazar, başarısız girişimleri analiz etmiş ve ilgili verilerin analizinde yerleşik teori yönteminden yararlanmıştır. Çalışmanın sonuçları, erken aşama platform sorunlarının birbiriyle bağlantılı olan 4 ikileme dayandığını göstermiştir. Bunlar: soğuk başlangıç ikilemi, yalnız kullanıcı ikilemi, monetizasyon (para kazanma) ikilemi ve Remora'nın lanetidir. Soğuk başlangıç ikilemi ve yalnız kullanıcı ikilemi tavuk-yumurta problemiyle ilgilidir. Soğuk başlangıçta içerik eksikliği sebebiyle kullanıcılar platforma girmek istemezken yalnız kullanıcı ikilemi durumunda ise kayıtlı kullanıcılar olabilir ancak belirli bir zaman veya mekânda hiçbiri mevcut değildir; dolayısıyla platformu kullanmak için bir neden yoktur. Yazar, tavuk-yumurta probleminin sübvansiyon yoluyla çözülmesinin girişimi monetizasyon (para kazanma) ikilemine sürükleyerek girişimin başarısız olmasına sebep olduğunu ileri sürmüştür. Yani kullanıcıları girişime çekmek için gelir kaybı göze alınır ve girişim kullanıcıların hizmetine ücretsiz olarak açılarak kullanılır. Daha sonra girişim ücretlendirildiğinde ise kullanıcılar girişimi kullanmayı bırakırlar.

Aloui ve Jebi (2022) çalışmalarında tekelleşmiş iki taraflı bir platformun kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini incelemişlerdir ve platformun hangi tarafa daha çok sosyal önem atfettiğini ortaya koymayı hedeflemişlerdir. Ayrıca platformu bir tarafı diğerine tercih etmeye iten faktörleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu hedef doğrultusunda yazarlar 2 aşamalı bir program kullanmışlardır. Programın ilk aşamasında maksimum karı sağlayan sosyal endişe seviyeleri belirlenirken ikinci aşamasında ise Goering (2008) getiri fonksiyonunu maksimum seviyeye çıkaran fiyatlar belirlenmektedir. Çalışmada platformun her tarafın tüketici fazlasını esas alarak hareket ettiği söylenir. Bir tarafa ait tüketicilerin, karşı tarafın ağ boyutuyla ilgili beklentilerinin hibrit olduğu varsayılmıştır ve bir kısmı duyarlı beklentiler oluştururken, geri kalanı pasif beklentiler oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda kurumsal sosyal sorumluluğun, platformun her iki tarafının da birlikte uyumlu çalışmasına destek olarak tavuk-yumurta probleminin çözülmesinde stratejik bir rol oynadığı ortaya konmuştur.

### III. ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

İki veya daha fazla piyasa tarafının aynı anda nasıl bir araya getirileceği platform ekonomilerinde platformu başlatırken veya yeni bir piyasaya sokmaya çalışırken karşılaşılan en büyük zorluklardan biridir. Yani tavuk-yumurta probleminin çözülerek düşük maliyet ve kısa zamanda kritik kitleye ulaşarak platformun kendi kendini besleyen sürdürülebilir büyümesini sağlayacak pozitif dolaylı ağ dışsallıklarını oluşturmak platform ekonomilerinde başarının özü olarak kabul edilir. Bu noktada literatürde uzmanlar tarafından çok çeşitli çözüm stratejileri önerilmiştir. Aşağıda bu stratejiler beş temel başlıkta toplanarak incelenmiştir.

#### A. Niş Bir Alan Bulmak

Başarı hedefiyle piyasaya giriş yapan bir platformun öncelikli yapması gereken şey kendine niş bir alan tanımlamaktır. Yani platform piyasadaki taraflara hali hazırda elde edemedikleri pozitif bir katkının sağlanacağını ortaya koymalıdır. Öncelikle platform faaliyet alanını tanımlayıp kendini taraflara tanıtarak piyasaya giriş yaparken ilgili piyasada bir hizmet boşluğu tanımlayabilmelidir. Bu noktada bir hizmetin öncüsü olunabileceği gibi mevcut yapıya yeni bir soluk getiren, tarafların katlandıkları maliyetleri düşüren ya da elde ettikleri faydayı artıran bir girişim de olabilir. Söz konusu niş alan arayışta olan tarafların gideceği bir yer olması nedeniyle doğrudan rekabeti azaltacak ve platforma büyük avantaj kazandıracaktır. Niş pazar yaklaşımı, platformu odaklanmış bir kullanıcı tabanının belirli ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre uyarlamayı, bu niş içinde etkileşimi ve sadakati teşvik etmeyi içerir. Niş içindeki memnun kullanıcıların olumlu deneyimlerini paylaşma olasılıkları daha yüksektir ve bu da organik büyümeye yol açar (Özcan vd., 2022; Lasfer & Vaast, 2023).

Örneğin bir e-ticaret platformu olan Etsy aslında rekabetin yoğun olduğu bir piyasaya giriş yapmıştır. Ancak el yapımı veya nostaljik ürünlere odaklanarak yoğunlaştığı hizmet itibari ile kendine geniş piyasa içerisinde niş bir alan oluşturmuştur.

Dezavantaj olarak, bir niş pazar kazançlı olabilse de büyüme potansiyeli açısından doğal bir tavanı olabilir. Bu stratejinin başarısı, seçilen nişin uygulanabilirliğine ve sürdürülebilirliğine bağlıdır. Bu noktada platformun faaliyet alanındaki büyüme potansiyeli hedefler doğrultusunda değerlendirilmelidir. Zamanı geldiğinde alan genişletilip daraltılabilmelidir.

## B. Uygun Bir Yer ve Zaman Seçmek

Bir girişimin başarısında başlangıç zamanı ve yeri önemli faktörler olarak ortaya çıkar. Özellikle niş bir alanda piyasaya giriş arayan platformların ilgili ihtiyacın ortaya çıktığı ve gündem olduğu zamanda piyasaya giriş yapması tarafları doğal olarak platforma çekecektir. Platformun verdiği kaliteli hizmetle sadık tüketici kitlesi sağlaması, onlardan aldığı olumlu geri dönüş ve değerlendirmelerle yeni tarafları platforma çekmesi çok daha olası ve düşük maliyetli olacaktır. Bu noktada kullanılan önemli bir strateji de ses getirecek etkinliklerle ilk girişi sağlamaktır. Ana akım medya kanallarındaki reklamlar ya da merak uyandırıcı tanıtımların tarafları platforma çekmede etkili olduğu bilinmektedir. Piyasaya giriş yaparken hedef kitlenin odağını kazanmak ilk aşamada oldukça önemlidir. Hedef kitle ilgili platformu bir kerede olsa deneyimlemek istediğinde platforma tarafı kazanma ve sadık kullanıcıya dönüştürme imkânı doğmaktadır (Özcan vd., 2022; Mcguire & Agranoff, 2011).

Örneğin Etsy başarı için planlamalara daha kuruluşunu ilan etmeden başladı. Lansmandan önce getcrafty.com ve Craftster.org aracılığıyla el sanatları topluluğunda ilgi oluşturdu. Getcrafty'den 100.000 üyeli bir mesaj panosu oluşturdu ve daha sonra fikirlerini tanıtmak, topluluk üyelerini yeni hizmetle tanıştırmak ve onları ilk kullanıcılar ve tanıtımcılar olarak hedeflemek için Craftsters'ın kurucularına ulaştı. Sosyal medya, çevrimiçi seminerler, kitap satışları, el sanatları fuarı, etkinlik sponsorlukları gibi yöntemlerle kendini öncesinde oldukça fazla tanıttı ve zeminin uygun olduğuna ikna olduğunda platformu duyurdu. Sonuç olarak, Etsy web sitesini yayınladığında, binlerce kişi denemek için bekliyordu.

Bu stratejide dikkat edilmesi gereken en önemli nokta uygun zaman beklenirken imkanların kaçırılması riskidir. Bazen erken yapılan bazen de geç kalınan bir girişim ya da yenilik fırsatların kaçmasına neden olabilir.

## C. Bir Tarafa Odaklanmak

Platformlar tanımı itibari ile birden çok tarafa eş anlı hizmet veren yapılardır. Bir platformun tavuk-yumurta problemini çözerek kritik kitleye ulaşabilmek için en önemli adımlarından bir tanesi de platforma ilk kazandırılması gereken tarafı tespit etmesi ve ona bağlı stratejiler geliştirmesidir. Yani aslında tavuk mu yoksa yumurta mı kararını vermesidir. Söz konusu odaklandığı bir tarafı dolduran platform hem doğrudan ağ etkileriyle odaklandığı tarafını besleyecek hem de dolaylı ağ etkileriyle diğer tarafı dolduracaktır. Bu yaklaşım her iki tarafı çekmek için aynı anda çaba sarf etmekten kaçınarak karmaşıklığı ve maliyeti azaltır. Bir tarafa odaklanmak demek o tarafın kazanım ve memnuniyetini önceliklendirmek demektir. Bunu yapmanın yolu da temel olarak tarafın platformdaki rolünün ve beklentisinin doğru tanımlanmasından geçer. Yani tarafı net şekilde analiz edebilen bir platform, onun ihtiyaçlarına en tatmin edici şekilde cevap verebilir. Bunu yapmanın çeşitli yöntemleri olabilir. Örneğin ürünleri veya hizmetleri pazarın bir tarafına ücretsiz olarak vermek onları hızla sürece dahil etmek için kullanılan taktiklerden biridir. İlgili tarafı ikna edici teklifler dizisi kritik bir tüketici kitlesini çekecek ve taban genişledikçe platformun değeri her iki taraf içinde artacaktır (Cennamo & Santalo, 2013; Lasfer & Vaast, 2023).

Örneğin Etsy'yi başarılı kılan en önemli özellik başlangıç aşamasında odaklandığı taraftır. Etsy başlangıçta satıcı tarafına odaklanan nadir e ticaret platformlarından birisidir. Etsy'nin nihai hedefi bağımsız sanatçıların satış ağlarını genişletmelerine olanak sağlayacak ev ve el yapımı ürünler için bir çevrimiçi platform oluşturmaktır. Etsy platformu gerçek bir sanatçı topluluğu oluşturma izlenimi ile büyümüştür. Etsy, satıcılarını hem çevrimiçi hem de çevrimdışı iş yapma konusunda eğiterek ve hizmet tasarımına odaklanarak, birlik üyelerinin sanat eserlerini sergilemelerine ve çok fazla kaynak harcamadan geçimlerini sağlamalarına yardımcı olmuştur.

Bu strateji kullanılırken dikkat edilmesi gereken önemli nokta bu strateji yalnızca girişimin ilk aşamalarında en iyi şekilde işe yarayacaktır. Çünkü zaman içinde bir taraf önemsenmediğini düşünürse platformu ilk bulunduğu fırsatta terk edecektir. Ayrıca bir tarafı memnun etme çabası önemli kaynaklar gerektirmektedir. Bu noktada başlangıçta yeterli kaynak bulundurulduğundan emin olunmalıdır. Aksi durumda strateji sonuç vermeden kaynakların tükenmesi başarı olasılığını oldukça zora sokacaktır.

## D. Fiyatlandırma ve Sübvansiyon Stratejisi Geliştirmek

Fiyatlandırma yöntemi birçok çalışmada platformun başarısındaki en önemli strateji olarak ele alınır. Hatta platform tanımlamalarında önemli bir faktör olarak kullanılır. Fiyatlandırma platformun taraflardan işlem başı ya da işlem hacmi dikkate alınarak talep ettiği miktarı ifade eder. Platformlar katılımı teşvik etmek için yüksek dolaylı ağ etkileri oluşturacak tarafı zaman zaman maliyetlerin altında, bazen sıfır, bazen de verdikleri hediye ve bonuslarla negatif olarak fiyatlandırabilmektedirler. Maliyetin altındaki fiyatlamalar sübvansiyon olarak da adlandırılır. Sübvansiyon, diğerlerinden daha yüksek talep esnekliğine sahip ve dolaylı ağ etkileri oluşturacak tarafı hedefler. Sonuç olarak, bu söz konusu tarafın platforma yoğun katılımı teşvik edilerek platformdaki faaliyeti artırılır ve diğer tarafın katılımı da sağlanmış olur. Bu noktada kullanılan yöntemlerden birisi "freemium" olarak ifade edilen yöntemdir. Bu yöntemde platform temel bir hizmeti ücretsiz olarak sunarken, daha gelişmiş içerik ve özellikler içeren sürüm için ücret talep etmektedir. Bu stratejide ücretsiz özellikler taraf için yeni fırsatları keşfetmek, yeni özellikleri deneyimlemek ve deneme yanılma yoluyla öğrenmek için erken aşamadaki platform girişimlerinde oldukça önemlidir (Holm & Günzel-Jensen, 2017; Cennamo & Santalo, 2013).

Bu fiyatlama stratejilerinin örnekleri platform ekonomilerinde oldukça çoktur. Örneğin fiyatlandırma ve sübvansiyon

stratejileri Etsy'nin başarılı şekilde kullandığı yöntemlerdir. Öncelikle Etsy satıcıları kazanmak için doğrudan rekabet stratejisi olarak düşük giriş maliyetleri sağlamıştır. Birçok satıcının düşük maliyetler ve pazarlama desteğinin Etsy'ye katılmaya karar vermelerinin ana nedenleri olduğu kabul edilmektedir. Etsy satıcılara ilk birkaç ay için ücretsiz listeleme imkânı vermiş sonrasında da yine rakiplerine kıyasla oldukça düşük bir ücret talep etmiştir. Ayrıca Etsy'nin verdiği ücretsiz pazarlama desteği, ücretsiz hazır vitrin imkânı, markalaşma bilgisi de satıcılara sunulan diğer sübvansiyon imkanlarıdır.

Bu yöntemin dezavantajı, sübvansiyonların platform için önemli bir yük ve maliyet olmasıdır. Uzun vadede sübvansiyonların maliyeti ile diğer taraftan elde edilecek kazancın miktarı ön görülebilir ve ona göre fiyatlandırma yapısı şekillendirilmelidir. Sübvansiyonların daha sonra ağ etkisinin uzun vadeli getirisiyle telafi edilebilmesi gerekir. Ayrıca sübvansiyonlar kaldırıldığında o zamana kadar kazanılan tabanın platformu terk etmeyeceğinden de emin olunmalıdır.

#### E. Etkileyici ve Popüler Kişileri Platforma Dahil Etmek

Platformlar temel olarak yeni dünya düzeniyle ortaya çıkmış yapılardır ve stratejilerinde de yenilikleri tercih ederler. Bu yeniliklerden yaygın kullanılan bir tanesi çok takipçiye sahip etkileyici ve popüler kişilerle iş birliği yapmaktır. Bu tür kullanıcılar eğer platforma dahil olur ve platformun tanıtımını yaparsa bu kullanıcıları örnek alan, onlara imrenen, beğenen ve takip edenler platforma hızlıca dahil olacaklardır. Çünkü önemli bir takipçi kitlesine sahip ve platformun hedef kitlesi üzerinde etkisi olan kişilerle iş birliği yapmak platformun görünürlüğünü hızla artıracak ve daha yüksek düzeyde güven ve kullanıcı etkileşimi elde edilecektir. Bu tür kullanıcılar pazarlama literatüründe "Marquee kullanıcıları" olarak da incelenir. Marquee kullanıcıları, platforma potansiyel olarak olağanüstü değerler katabilecek bireyler veya müşteri/kullanıcı grupları olabilir. Piyasaya yeni dahil olan bir platforma güven duymak zaman alınır, ancak daha önce oluşturulmuş güven duygunun buraya aktarımı daha kolay, hızlı ve az maliyetlidir (Salminen, 2014; Eisenmann vd., 2006; Mcguire & Agranoff, 2011; Teixeira, 2016).

Örneğin Etsy bu stratejiyi de yoğun şekilde kullanmıştır. Etsy ekibi, önde gelen sanatçı ve zanaatkarların platforma katılmalarıyla diğerlerinin de aynı yolu izleyeceğine inandıkları için, her hafta ABD'yi dolaşarak en saygın satıcılara Etsy fikrini sunmuşlardır. Facebook, Twitter ve YouTube gibi sosyal medya araçlarını kullanarak hem Etsy ekibinden hem de satıcılarından blog yazıları, podcast'ler ve el sanatları eğitim videoları paylaşmışlardır. Sosyal medya ve gruplar yardımıyla platforma dahil ettiği kitle Etsy'nin daha sonra hizmet savunucuları haline gelerek platforma katılımı artırmıştır.

Bu stratejide dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta platformla özdeşleştirilecek kişinin zaman içinde yapacağı eleştirel hareketlerin platforma mal edilebilmesidir. Platforma katılımcı kazandıran ünlü isim daha sonra platform taraflarının onaylamayacağı bir olayda yer alırsa platform katılımcıları kişiyi cezalandıramadıklarından platformu terk ederek tepkilerini ortaya koyabilmektedirler. Dolayısı ile platform tercih ettiği kişilerde seçici davranmalıdır.

## IV. ÖRNEKLER

### A. Başarılı Örnekler

#### A.1. LinkedIn

LinkedIn platform ekonomilerinde önemli bir başarı hikayesidir. Aralık 2002'de kurulan ve Mayıs 2003'te faaliyete geçen LinkedIn profesyonel ağ oluşturma hedefine sahip bir sosyal ağ hizmetidir. LinkedIn diğer sosyal ağlardan farklılaşarak iş hayatına odaklanmış ve tüm insan kaynakları sektörünün temelini oluşturan dünyanın en büyük profesyonel ağı haline gelmiştir. Platformun başlangıç aşamasındaki iki tarafını iş arayan ve CV oluşturup paylaşan tüketiciler ve çalışma arkadaşı arayan iş veren şirketler oluşturmaktaydı. Daha sonra buraya üçüncü bir taraf olarak reklam verenlerde eklenmiştir. LinkedIn, geleneksel kâğıt tabanlı sektörü, dünya çapındaki işe alım uzmanlarının %98,3'ünün uygun adaylar bulmasına yardımcı olan yenilikçi bir dijital pazara dönüştürmüştür. Aralık 2016'da 26,2 milyar dolar bedelle Microsoft tarafından satın alınan LinkedIn hali hazırda 200 ülke ve bölgede 850 milyon üyesiyle dünyanın en büyük profesyonel sosyal iletişim ağı olarak faaliyet göstermektedir (LinkedIn, 2025; Kidder, 2012).

LinkedIn'in kurulup kritik kitleye ulaştığı dönem sosyal ağların çokça ortaya çıktığı bir döneme denk gelmektedir. Şirketin kurucusu Reid Hoffman daha önceden gelen Socialnet ve PayPal'daki tecrübelerini kullanmış ve LinkedIn'i kısa sürede Tavuk-yumurta problemini çözerek kritik kitleye erdirmiş ve neticede başarıya ulaştırmıştır. LinkedIn'in bu başarı yolculuğunda tercih ettiği öne çıkan stratejiler şöyledir:

- **Niş Bir Alan Bulmak:** LinkedIn kurulduğu dönemde işe rakibi sayılabilecek çok sayıdaki sosyal ağ platformundan ayrışmasını sağlayacak değer tanımlamasıyla başladı. "LinkedIn ile, tanıdığınız ve güvendiğiniz kişiler aracılığıyla ihtiyaç duyduğunuz kişileri, işleri ve hizmetleri bulurken, mevcut ağınıza güçlendirip genişletirsiniz" (LinkedIn, 2025). LinkedIn'in değer önerisinden, LinkedIn'in profesyonelleri iş/hizmet reklam verenleriyle buluşturmaya çalıştığı çok açıktı. Bu dönem itibari ile sosyal ağ platformlarında bu bir hizmet farklılaştırmasıydı ve niş alan olarak tercih edilmişti. LinkedIn bireysel kullanıcılara mevcut ağlarını güçlendirip ve genişleterek ihtiyaç duydukları kişileri, işleri ve hizmetleri

zamandan tasarruf sağlayarak bulmalarını vadederken diğer tarafa da markalarını oluşturma, geliştirme, ihtiyaç duydukları çalışan, iş ortağı gibi kişilere erişim için geniş bir taban ve bu noktalarda zamandan, paradan ve gereksiz diğer maliyetlerden tasarruf vadediyordu.

- **Uygun Bir Yer ve Zaman Seçmek:** LinkedIn'in sosyal ağ platformlarının henüz geliştiği ve firmaların ekonomik krizler nedeniyle maliyetlerini minimize etmeye çalıştığı, artan işsizlikle bireysel iş aramalarının arttığı dönemde piyasaya girmiş olması hızlı büyümesinde önemli bir katkı sağlamıştır. Sosyal ağ platformuna dahil olanlar sahip oldukları ağlarını kaybetmemek için o ağı bırakıp başka bir ağa dahil olma konusunda çok istekli olmazlar. Bu noktadaki değiştirme maliyetleri oldukça yüksek gelir. LinkedIn piyasaya girdiği dönem itibari ile birçok kullanıcının ilk tercihi olmuş ve bu güçlü tabanı zamanla korumuş ve artırmıştır.

- **Bir Tarafa Odaklanmak:** LinkedIn'in hedefinde tüm taraflar için değer oluşturmak vardı ancak firmaları çekmenin yolunun katılımcı tabanını genişletmekten geçtiğini biliyorlardı. Bu noktada ilk olarak bireysel kullanıcılara odaklandılar ve ilk hedef olarak kendilerine bir milyon kullanıcıya ulaşmayı seçtiler. 2005 yılına kadar LinkedIn, bir iş modeli oluşturmadan önce kullanıcı tabanını genişletmek gibi tek bir hedefe odaklanmıştı. Doğrudan davet sistemi oluşturuldu ve kullanıcıları davet ederek platforma kattılar. Kayıtlı kullanıcılarda doğrudan davet yöntemiyle başka kullanıcıları platforma kazandırdılar. Lansmandan sonraki ilk altı ayda, LinkedIn kullanıcılarının %92'sinin, mevcut %8'lik kullanıcı tarafından kişisel davet yoluyla getirildiği tahmin ediliyordu.

- **Fiyatlandırma ve Sübvansiyon Stratejisi Geliştirmek:** Fiyatlandırma stratejisi LinkedIn'in hızlı büyümesinde kullandığı önemli stratejilerden birisidir. Kullanıcı tabanına odaklanan LinkedIn kullanıcıların katılımını ücretsiz yapmıştır. Davet alan kullanıcıların sosyal ağın vadettikleri karşılığında hiçbir ücret ödemeyeceklerini bildiklerinden karar verip ağa katılmaları çok daha kolay oluyordu. Karşılığında sadece sosyal ağlarını genişletmiş olmaları bile yeterli görünüyordu. Daha sonra LinkedIn Freemium uygulamasını kullanan ilk platformlardan olmuştur. Ağa dahil olan ve aldığı hizmetten memnun olan kullanıcılar ekstralar için bir bedel ödeme noktasında da çekingen kalmayıp ödeme yapmaktaydılar.

- **Etkileyici ve Popüler Kişileri Platforma Dahil Etmek:** LinkedIn bu stratejiyi de oldukça yoğun şekilde kullanmaktaydı. Öncelikle davet sistemiyle davet alan kişiler eğer bu davet tanıdıkları kişilerden geliyorsa bu sosyal ağa çok daha kolay güvenebilmekte ve dahil olmaktadır. Bu platformun bir sosyal ağ platformu olması nedeniyle etkileyici ve popüler kişilerin platforma katılması ve insanları davet etmesi, kişilerin bu değer atfettikleri kullanıcıların ağlarına dahil olmak istediklerinden, oldukça etkili olmaktadır. Bu isimler özellikle profesyonel dünyada iyi tanınıyorsa çok daha fazla etkili olmaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi tabanın %92'sinin, mevcut %8'lik kullanıcı tarafından kişisel davet yoluyla platforma dahil olması bunun bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

## A.2. Tripadvisor

Tüketicilerin seyahatlerini planlamalarına yardımcı olan mükemmel bir seyahat sitesi Tripadvisor platform ekonomilerinin başarı örneklerinden bir diğeridir. Tripadvisor LLC, Şubat 2000'de Stephen Kaufer, Langley Steinert, Nick Shanny ve Thomas Palka tarafından seyahat planlaması için dikey arama motoru şeklinde kuruldu. Şirket zaman içerisinde bazı değişikliklerden sonra turistik yerlere tüketicilerin seyahatlerini planlamalarına yardımcı olan bir seyahat platformuna dönüştü. Günümüzde Tripadvisor, otel, restoran ve destinasyonların yorum, rezervasyon ve tavsiyelerinden oluşan tam bir platformdur. Platformun en büyük kaynağı hem seyahat profesyonellerinden hem de kullanıcılarından oluşan devasa bir seyahat veri tabanı oluşturmaktadır. Tripadvisor bireysel tüketici tarafına Seyahatle ilgili faydalı içerikleri kolayca arama, tek bir temas noktasıyla anında otel rezervasyonu yapma, iyi tavsiyeler için tarafsız yorumları görme ve oteller için en iyi fırsatlar yakalama gibi faydalar sunuyordu. Satıcı tarafı için ise ilgili tüketicilere daha geniş erişim imkânı, rakipler arasında en iyi hizmetlerini sergileme fırsatı ve pazarlama maliyetinin düşürülmesi yöntemi sağlıyordu. Hali hazırda 49 pazarda ve 20 dilde faaliyet gösteriyor ve 8 milyondan fazla işletme hakkında yaklaşık 1 milyar yorum ve görüşe yer veriyor (Tripadvisor, 2025; Miguéns vd., 2008; Lee vd., 2011; O'Connor, 2010).

Büyük miktarda seyahat verisi oluşturarak tüm turizm sektörüne fayda sağlayan Tripadvisor insanların seyahat bilgilerini arama ve algılama biçiminde yenilik oluşturmuştur. Tripadvisor tavuk-yumurta problemini çözerek kritik kitleye erişimde piyasayı iyi analiz ederek farklı stratejiler ve dönüşümler geçirmiştir. Bunlardan öne çıkanları aşağıdaki gibidir:

- **Niş Bir Alan Bulmak:** Tripadvisor seyahat sektöründe hizmetin sağlanmadığı niş bir alanda hizmet vermesiyle ortaya çıktı. İlk hamle avantajı, gezginlerin gerçek deneyim paylaşımını sağlayan web sitelerinin az olduğu günlerde Tripadvisor'ın başarısını sağladı. Tripadvisor hayatına internet ve Google aramalarının seyahat gibi belirli bir sektör hakkında yeterince gelişmemiş bilgi dağıtım döneminde liderlik ederek başladı ve platform bilgi için büyük ölçüde acentelere bağımlı olan eski seyahat sektörü için açıkça bir yenilik ortaya koydu. Platform hem seyahat profesyonellerinden hem de kullanıcılarından oluşan devasa bir seyahat veri tabanı oluşturarak dönemi içirişinde ihtiyaç duyulan ve bu ihtiyaca cevap verecek bir kaynağın olmadığı dönemde hızlıca tarafları platforma dahil etti.

- **Uygun Bir Yer ve Zaman Seçmek:** Tripadvisor ortaya çıktığı dönem itibari ile insanların uzun mesafeli ve uluslararası seyahat trafiğinin giderek arttığı dönemde henüz gerçek yorum ve deneyimlerin paylaşıldığı kaynak siteler

yokken kurulması başlangıç açısından sitenin büyümesi için oldukça uygun bir zaman olarak görülmektedir. O zamanlar Google gibi bir arama motoru mevcut olsa da bu binlerce sayfa arasında tam olarak aranmanın bulunması pek olası değildi ve tüketiciler acentelerin paylaştıkları bilgilere mahkûm şekilde tercihlerde bulunabilmekteydiler. Bu dönemde seyahat profesyonelleri ve ağırlıklı olarak kullanıcı yorumları tabanlı bir platform tarafları çekmekte zorlanmadı.

- **Bir Tarafa Odaklanmak:** Seyahat bilgilerinden oluşan devasa bir veri tabanı oluşturma fikriyle yola çıkan Kaufer ve kurucu ekip, tüm profesyonel seyahat içeriklerini tarayıp zengin bir içerik veri tabanı oluşturdu. İlk dönemlerinde Tripadvisor destinasyonlar ve oteller hakkında uzman yorumlarını kullanıyordu ancak kullanıcı yorumlarının nasıl daha fazla ilgi çektiğini gördükten sonra strateji değiştirdi. Artık odak noktası ve hedefi daha fazla bireysel kullanıcı yorumu sağlamaktı. Böylece bireysel kullanıcı tarafına odaklanmış oldu. Kullanıcı yorumları, Tripadvisor için yeni çekim noktası ve aynı zamanda yeni içerik kaynağı haline geldi ve yeni kullanıcılar, kendileri gibi gezginlerden gerçek ve tarafsız görüşler alabilecekleri için Tripadvisor'a gelmeye başladılar.

- **Fiyatlandırma ve Sübvansiyon Stratejisi Geliştirmek:** Tripadvisor önceliği tabanını genişletmek olduğu için bireysel kullanıcılardan herhangi bir ücret talep etmiyordu ve bireysel kullanıcılar yaptıkları yorum ve değerlendirmelerle platforma çok daha fazla kullanıcı çekiyorlardı. Platform ilk başlarda otel sahiplerine de kendilerini ücretsiz olarak pazarlayabilecekleri bir yer sunuyordu. Yani platform ilk etapta iki taraftan da herhangi bir ücret talep etmiyordu. Yaklaşık iki yıl sıfır karla çalışmayı göze almışlardı. Bir süre sonra otellerin daha fazla bilgi paylaşmak istemeleri karşılığında Freemium yöntemini kullandı ve temel işlevlerde ücretsiz hizmet sunarken ileri özellikler için otellerden ücret almaya başladı.

- **Etkileyici ve Popüler Kişileri Platforma Dahil Etmek:** Tripadvisor ağızdan ağıza pazarlama stratejisini yoğun şekilde tercih ediyordu. İlk dönemlerinde destinasyonlar ve oteller hakkında uzman yorumlarını çokça kullanan Tripadvisor zamanla kullanıcı yorumlarının çok daha fazla ilgi gördüğünü keşfettiğinde bu uzman değerlendirmelerinin yanında kullanıcı yorumlarını çok daha fazla ön plana çıkardı. Bu noktada da popüler kişilerin yorumlarının siteye katılımı ve site trafiğini artırdığını tespit ederek bu alana da oldukça ağırlık verdi. Yorumlar içerisinde de çok seyahat eden ve yorum ve değerlendirmeleri çok daha faydalı bulunan kişileri ön plana çıkararak faydayı artırdı.

### A.3. Airbnb

Airbnb dijital çağın yenilikleriyle geleneksel konaklama modellerini dönüştüren bir platform olarak önemli başarı hikayelerinden birisini sergilemektedir. Airbnb fikri, 2007 yılında San Francisco'da gerçekleştirilen bir konferansa katılan üç katılımcının otellerin pahalı olması nedeniyle üniversite öğrencilerinin evinde ücret karşılığı konaklaması önerisiyle ortaya çıkmış ve 2008 yılında airbedandbreakfast.com adı altında üç ev arkadaşı tarafından temelleri atılmıştır. Brian Chesky, Joe Gebbia ve Nathan Blecharczyk 2008 yılında, "Air Bed And Breakfast" (airbedandbreakfast.com) adlı bir web sitesi oluşturarak evlerinde şişme yatak ve kahvaltı hizmetini gecelik 80 dolardan satışa koymuşlardır. Airbnb faaliyete geçtiği ilk birkaç hafta içinde boş konutlarını ya da odalarını kiraya vermek isteyen ev sahipleri ile turistik amaçlarla seyahat eden ve kısa süreli kalacak yer arayan müşterileri dijital ortamda buluşturan iki taraflı bir platform haline gelmiştir. 2009 yılında airbnb.com adı altında hizmet vermeye başlamıştır. Ev sahipleri ilanlarını sistem üzerinden yayınlarken belirli sürelerle kiralama yapabilmekte, müşteriler ise bu ilanlara dayanarak yine aynı sistem üzerinden rezervasyon, ödeme ve değerlendirme yapabilmektedirler. Airbnb platformu, paylaşım ekonomisinin konaklama açısından en büyük aktörlerinden birisi olmuştur (Airbnb, 2025; Spangler, 2020; Oskam & Boswijk, 2016; Mody vd., 2017; Woodward, 2025; Magno vd., 2018).

İlk kurulduğu 2008 yılında sadece üç rezervasyon alan Airbnb girdikleri piyasayı iyi analiz ederek geliştirdikleri stratejilerle tavuk-yumurta problemini kolayca çözmüş hızlı şekilde kritik kitleye ulaşmıştır. Geleneksel noktada 220 ülkede, 100 binden fazla şehirde, 5 milyondan fazla ev sahibi ve yaklaşık 8 milyon konaklama seçeneği ile 150 milyondan fazla kullanıcıya hizmet veren 77.66 milyar dolarlık bir platform haline gelmiştir. Bu yolda tercih ettikleri stratejilerden öne çıkanlar şöyledir:

- **Niş Bir Alan Bulmak:** Airbnb bu sektördeki ilk platform değildi ancak mevcut tatil kiralama platformlarının karşılamadığı ucuz kentsel konut ihtiyacını bir pazar segmenti belirledi ve başarılı oldu. Mevcut platformlar öncelikle tatil kiralamalarına (göl evleri, kulübeler vb.) odaklanırken, Airbnb başlangıçta kendini kentsel bir seçenek olarak farklılaştırdı ve bir müşterinin şehirlerde oda veya daire kiralamasına izin verdi. Airbnb'nin yalnızca milenyum kuşağının yaşadığı kentsel pazarlarda büyümesi nedeniyle, mevcut otel zincirleri başlangıçta onları bir tehdit olarak görmedi. Ayrıca platform başarılı ilerledikçe konaklamanın farklı kategorilerinde farklı taleplere yönelik hizmet çeşitlendirmesi de yaparak farklı niş alanlarda da büyüdü. Bu bağlamda platform, yüksek konfor sunan Airbnb Plus, lüks konutların paylaşıldığı Airbnb Luxe ve iş seyahatlerine yönelik konaklamaları merkezine alan Airbnb for Work ile konaklama niteliğini ve niceliğini artırma yoluna gitmiştir.

- **Uygun Bir Yer ve Zaman Seçmek:** Airbnb'nin başarısındaki önemli bir stratejide başlangıç için tercih ettiği yer ve zamandır. Kurucular geliştirilmiş bir web sitesi hazırladılar ve bunu büyük bir yerel etkinlikte tanıtmak için beklemeye karar verdiler. Yerel otellerin genellikle dolup en yüksek ücretleri aldığı bir müzik ve film festivali olan South by Southwest'i seçtiler. Bu festival sırasında iki rezervasyon alabildiler. South by Southwest festivali büyük bir parasal başarı olmasa da edindikleri bilgiyi daha büyük bir etkinlikte, Barack Obama'nın bir seçim mitinginde ilk kez sahneye çıkmak için kullanabildiler. Obama tarafından 2008 yılının yazında yapılan ve birkaç gün sürecek olan kongrenin 20.000

kapasitelik bir alandan yaklaşık 80.000 kişilik kapasiteye sahip Denver'deki başka bir alana taşınması konaklama talebinde ani bir artışa sebep olmuştur. Airbnb kurucuları bu fırsatı değerlendirerek Denver'in yerel halkını evlerini kiralamaya teşvik etmiştir. Yani talep artışını fırsata çevirmişlerdir. Denver'deki kongre süresince platforma katılan yaklaşık 800 ev sahibi ve 80 misafir Airbnb'nin çekirdek kullanıcı tabanını, kritik kitlesini oluşturmuştur.

- **Bir Tarafa Odaklanmak:** Platformun ilk aşamalarında ağırlıklı olarak ev sahibi tarafını güçlendirmeye yani platformun tek tarafına odaklanmışlardır. Bu noktada, kurucular kullanıcı testlerine başladılar ve bir müşterinin neden bir evi seçip seçmeyeceğini yakından incelediler. Çekici fotoğrafları olan birkaç evin en fazla rezervasyonu aldığını buldular. Bu zamana kadar, dairelerinin fotoğraflarını çekmek ev sahiplerinin sorumluluğundaydı. Bu genellikle cep telefonu, profesyonel olmayan fotoğrafçılar tarafından yapılırdı. Platformun başlatılmasına yardımcı olmak için kurucular New York'ta zaman geçirdiler ve her New York dairesini profesyonel olarak fotoğrafladılar. Bu hizmeti sağlamak hem ev sahipleri ile Airbnb arasındaki ilişkiye hem de platformda sunulan olanakların arzu edilirliğine fayda sağladı. Bu pazarlama hizmetini sağlamak gelirlerini anında ikiye katladı ve sonraki haftalarda hızla artmaya başladı.

- **Fiyatlandırma ve Sübvansiyon Stratejisi Geliştirmek:** Platformu kuranların uzun süre dayanabilecekleri bir finansal kaynakları yoktu. O yüzden fiyatlandırma konusunda çok daha dikkatli davrandılar. Kurdukları platformun özelliği gereği kiralık kalacak yer bakanlardan herhangi bir ücret talep etmediler. Ev sahiplerinden de listeleme için bir ücret talep etmezken kiralama gerçekleştiğinde kazanılan para üzerinden bir oran aldılar. Kiralayanlar bir bedel ödemediklerinden platforma katılmakta tereddüt etmediler. Ev sahipleri de bir kazanç sağlamadıkları sürece ödeme yapmamakta ve sadece kazandıklarında bu kazançlarından cüzi bir kısmını platforma verdiklerinden fiyatlandırma stratejisinden rahatsız olmadılar.

- **Etkileyici ve Popüler Kişileri Platforma Dahil Etmek:** Airbnb'nin pazarlama stratejisinde temel odak ağızdan ağıza pazarlama olduğundan kişilerin platform hakkındaki görüş ve düşüncelerinin çevrelerinde paylaşılması önemliydi. Bu noktada Airbnb ilk iki organizasyondan sonra blog yazarları, sosyal medya fenomenleri, yerel ve ulusal basın gibi kaynaklardaki görünürlüğünü artırmayı hedeflemiştir. Bu hem güven oluşturmuş hem de platforma tarafları çekerek hızlı büyümeyi tetiklemiştir. Ayrıca Airbnb bünyesindeki katılımcılara başarı odaklı çeşitli rozetler vererek kendi içinde de etkileyici ve popüler kişiler oluşturmuştur.

#### A.4. Amazon

Amazon platform ekonomilerinin başta gelen başarı örneklerinden bir diğeridir. Amazon, 5 Temmuz 1994'te Jeff Bezos tarafından Washington eyaletinde, çevrim içi bir kitapçı olarak kurulmuştur. Amazon ismi, dünyanın en büyük nehri olan Amazon Nehri'nden geliyordu ve logosundaki gülümseme işareti de Amazon'da her şeyin bulunduğu imasıyla A'dan Z'ye doğru yöneliyordu. Başlangıçta sadece kendi ürünlerini satan Amazon, henüz bir platform değildi. 2000 yılında Amazon Marketplace'i başlatarak önemli bir dönüşüm yaşamıştır. Bu sistem sayesinde bağımsız satıcılar da platform üzerinden ürünlerini sunabilir hale gelmiş böylece Amazon, alıcı ile satıcıyı buluşturan bir platforma dönüşmüştür. 2006'da Amazon, harici işletmelerin Amazon'un dağıtım merkezlerini kullanarak ürünlerini doğrudan Amazon'un sitesinde satmalarına olanak tanıyan FBA hizmetini başlatarak platform özelliğini çok daha genişletmiş ve güçlendirmiştir. 2024'ün 1. çeyreği itibarıyla dünya çapında 1,5 milyondan fazla çalışanı bulunan Amazon'da 9,7 milyon kayıtlı satıcının 1,9 milyondan fazlası aktif olarak satış yapmaktadır. Her gün 2.000'den fazla yeni satıcı platforma katılırken, aylık ortalama yeni satıcı kaydı 60.000'i geçmektedir. Dünya genelinde ise 310 milyondan fazla aktif kullanıcısı olduğu tahmin edilmektedir (Amazon, 2025; Spector, 2008; Althafairi vd., 2019; Rikap, 2020).

Amazon oldukça başarılı olmuş bir platform örneğidir ve gelişim süreci analiz edildiğinde bu başarının planlaması ve stratejileri açıkça gözlenmektedir. Bu stratejiler oldukça fazla olmakla birlikte tavuk-yumurta sorununu esas alan ve kritik kitleye ulaşmayı hızlı ve kolay gerçekleştiren stratejilerden öne çıkanlar şöyledir:

- **Niş Bir Alan Bulmak:** Amazon seçtiği yol itibarı ile çok da niş bir alan tercih etmemiştir. Amazon niş alanı verdiği hizmetin kalitesinde sağlamıştır. Verdiği kaliteli hizmet ve geliştirdiği güven unsuruyla aslında sıradan olan bir pazarda sadık kullanıcı tabanı oluşturdu. Yani Amazon müşterilerin güvenilir bir şekilde bir şeyler satın alabilecekleri bir çevrimiçi mağaza olarak inşa ederek kendine niş açtı. Gönderi altyapısı, tedarik hizmetleri, lojistik vb. aracılığıyla önemli bir değer üretti. Amazon, veri analitiği konusunda uzmanlaştı. Müşteri satın alma alışkanlıklarını analiz ederek, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak, onlara daha iyi hizmet sundu.

- **Bir Tarafa Odaklanmak:** Amazon'un ilk odağında her zaman tüketiciler vardır. Bir süre sadece tek taraflı online satış yeri olarak devam etmesinin altındaki stratejilerden birisi de budur aslında. Sadık bir tüketici tabanı oluşturmak. Müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını anlamak için müşteri geri bildirimlerine büyük önem verir. Amazon, müşterilerine sunduğu yüksek kaliteli ürünler, hızlı ve güvenilir teslimat, iyi müşteri hizmetleri ve rekabetçi fiyatlar ile müşteri sadakatini artırır. Farklı satıcılarla çalışmaktan oluşabilecek sıkıntıları bertaraf edip kendisi tüketici memnuniyetini önceleyen bir stratejiyle kendi ürünlerini bir satıcı olarak satmıştır.

- **Fiyatlandırma ve Sübvansiyon Stratejisi Geliştirmek:** Fiyatlandırma stratejisi konusunda Amazon platformun başarısı için önemli adımlar atmıştır. Öncelikle tüketicilerden herhangi bir ücret talep etmemektedir. Ayrıca ilk başlarda 100\$ daha sonraları 25\$ üzerindeki alışverişlere ücretsiz kargo imkanıyla tüketici tarafını sübvansiyon etmiştir. Daha sık ve

yoğun alışveriş yapan tüketiciler için ayda cüzi küçük bir ödeme karşılığında tüm kargolamaların ücretsiz olmasını sağlamıştır. Ayrıca verdiği bazı indirim ve kuponlarla da tüketici tarafını sübvansede etmiştir. Satıcı tarafını ise ücretsiz listeleme, sabit fiyata daha uzun süre hizmet, düşük depolama ücretleri ve indirimli reklam verme fırsatları gibi teşviklerle desteklemiştir.

## B. Başarısız Örnekler

Başarılı platform örneklerinin yanında tavuk-yumurta problemini çözemeyip kritik kitleye ulaşamadığı için büyük hedeflerle başlayıp başarısız olup gündemimize girmeyen ve/veya unutulup giden birçok platform girişimi de söz konusudur. Bu başarısız platformların sayısını bilmek imkansızdır. Ayrıca bunların birçoğu yeteri kadar mesafe kaydedemediğinden doğru ya da yanlış uyguladıkları stratejilerini gözlemleme imkânı da yoktur. Bu açıdan burada ele alınan başarısız örnekler aslında ilk dönemlerinde tavuk-yumurta problemini çözen ve kritik kitleye ulaşan ancak zamanla stratejilerini değişen ve gelişen şartlara göre güncelleyemediklerinden yaptıkları hatalar nedeniyle uzun vadede rekabet avantajı sağlayamayıp ve sonuçta başarısız olan platformlardır. Bu örneklerin tercih edilmesinde öncelikli neden haklarında bilgiye sahip olunmasıdır. Dolayısı ile doğru ve yanlışlarını değerlendirme imkânı olmasıdır. İkinci olarak doğruları yaptıklarında başarıya yürümleri ancak gerekli adımları atmadıklarında ne kadar büyük olurlarsa olsunlar başarısızlığa mahkûm olmaları platform ekonomilerinin dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermesidir. Aşağıda BlackBerry, MySpace ve Diners Club Kart olmak üzere ilk dönemlerinde kendi piyasalarının öncüleri olarak piyasa liderliği elde etmiş ancak zamanla başarısızlıkla karşı karşıya kalmış üç temel örneğe yer verilmiştir.

### B.1. BlackBerry

BlackBerry, ürün üretmede başarılı olduğunu kanıtlayan ancak platform rekabetiyle karşı karşıya kaldığında başarısız olan bir şirkettir. BlackBerry Limited, modem ve çağrı cihazı üretip satmak amacıyla Mike Lazaridis tarafından Kanada'da kurulmuştur. BlackBerry'nin, akıllı telefon niteliğindeki ilk ürünü 2002 yılında piyasaya sürülen BlackBerry 5810'dur. Fiziksel QWERTY klavyeye sahip bu cihaz, e-posta gönderme, internette gezinme, arama yapma ve arama alma gibi hizmetleri bir arada sunabilmektedir. BlackBerry'nin bir platform haline gelmesi ise çok daha uzun zaman sonra, 2009 yılında, 3. taraf uygulama geliştiricilerine açılan BlackBerry App World'ün hizmete sunulması ile gerçekleşmiştir. 2007'den önce BlackBerry, daha iyi güvenlik ve kolay internet kullanımı özellikleriyle mobil sektörde pazar lideriydi. Her ofis çalışanı elinde BlackBerry bulundurmamak istiyordu. "BlackBerry ile gönderildi" e-posta sloganı bir statü sembolüydü. Rakip olarak 2007'de iPhone'un ve 2008'de Android'in piyasaya giriş yapması BlackBerry için zor günlerin başlangıcı olmuştur. 2009'da 50 milyon aktif kullanıcıya ulaşan marka, ABD pazarında %43 paya sahipti. 2013'te BlackBerry'nin pazar payı %1,9'a düşmüş ve iPhone ve Android tabanlı cihazlara karşı rekabet edemez hale gelmiştir. Bu düşüşün ardından BlackBerry, 2016 yılında akıllı telefon üretimini durdurduğunu açıklamıştır. 2022 yılında ise akıllı telefonlarına olan desteğini tamamen sonlandırmıştır (Seth, 2025; Priyanka, 2023; Mundra & Bajj, 2025; Eisner vd., 2018; Thompson, 2013).

BlackBerry'yi piyasa liderliğinden piyasadan çekilmeye götüren birçok neden sayılabilmektedir. Ancak bu çalışmanın odağındaki stratejiler bağlamında yapılan temel strateji hataları aşağıda ifade edilmiştir.

- **Niş Bir Alan Bulmak:** BlackBerry'nin en büyük hatası, dokunmatik ekran trendini hafife almak olmuştur. Bunu geçici bir heves olarak değerlendirmiş ve fiziksel klavyelerden vazgeçmeyi reddetmiştir. Ancak farklı bir deneyim arayan tüketiciler fiziksel klavyeden ve dolayısı ile BlackBerry'den uzaklaşmışlardır. BlackBerry işletme odaklı kalmış, kişisel tüketicileri göz ardı etmiş ve neticede bireysel tüketici odaklı iPhone'a yenik düşmüştür.

- **Uygun Bir Yer ve Zaman Seçmek:** App Store ve Google Play geliştiricilere cazip kazanç modelleri sundu. BlackBerry ise BlackBerry App World ile bu yarışta geride kaldı. Akıllı telefon piyasasına çok önceden girmesine rağmen uygulama merkezini oluşturmakta hem geç kaldı hem de rakiplerine oranla yetersiz içerik sundu. Popüler uygulamalar (Instagram, Snapchat) BlackBerry'ye gelmedi. Kullanıcılar WhatsApp bile indiremiyordu. Zamanında sunamadığı yaygın hizmetler BlackBerry'nin sonunu getirdi.

- **Bir Tarafa Odaklanmak:** BlackBerry bireysel tüketici tercih ve ihtiyaçlarını yeterince okuyamadı ve işletme merkezli düşünmeye devam etti. BlackBerry, iş dünyasına olan bağımlılığını bir avantaj sanıyordu. Ancak BYOD (Kendi Cihazını Getir) trendiyle çalışanlar, kişisel cihazlarını işte kullanmaya başladı. Apple ve Samsung ise hem kurumsal hem bireysel kullanıcıları hedefledi. Zamanla kurumsal müşteriler bile artık iPhone istiyordu. BlackBerry, kendi kalesini de kaybetti.

- **Etkileyici ve Popüler Kişileri Platforma Dahil Etmek:** Eskiden BlackBerry sahibi olmak ve BlackBerry'den e-posta atmak bir statü göstergesi iken bu yerini iPhone'a kattı. Toplum önünde etkileyici ve popüler ünlüler iPhone kullanıyordu ve bireysel kullanıcılarda onları takip ediyordu. Bir süre sonra BlackBerry kullanmak yeniliği takip edememenin göstergesi olmuştur.

### B.2. MySpace

İlk dönemleri başarı hikayesi sonrası ise çöküş olan örnek platformlardan birside MySpace'dir. 2003 yılında Tom Anderson ve Chris DeWolfe tarafından kurulan MySpace, sosyal medya tarihinin en hızlı yükselen platformlarından biri

olmuştur. Platformun ilk versiyonu yalnızca 10 gün içinde yayına girmiş; eUniverse'in 20 milyonluk kullanıcı ağı sayesinde hızla popülerlik kazanmıştır. 2005'te News Corporation, MySpace'i 580 milyon dolara satın aldığında 22 milyon kullanıcısı bulunmaktadır. 2006'da internetin en çok ziyaret edilen sitesi haline gelmiş, sosyal medya trafiğinin %80'ine sahip olmuştur. Ocak 2006'da günlük ortalama 200.000, 2007'de ise 320.000 yeni kullanıcı siteye katılmıştır. 2007'de Avrupa'nın en popüler sosyal ağı haline gelen MySpace'in değeri 12 milyar dolara ulaşmıştır. MySpace'in kullanıcı sayısı 2008'de 115 milyona ulaşmış; 2011'de 60 milyona, 2013'te ise 36 milyona gerilemiştir. Bu düşüş zaman içerisinde hızla devam etmiştir. 2019'da yaşanan teknik bir sorun, 14 milyon sanatçıya ait 50 milyondan fazla MP3 dosyasının silinmesine yol açmıştır. Aynı yıl aylık ziyaretçi sayısı yalnızca 7 milyona düşmüş; bu veri kaybı, zayıflamış kullanıcı ilişkisini tamamen kopma noktasına getirmiştir (Pearson & Moskal, 2014; Brandtzæg & Heim, 2009; Zaballa, 2024; Van Doorn, 2010).

Zamanla bir tavuk-yumurta problemine dönüşen bu süreçte kullanıcı sayısındaki azalma platformun kritik kitle sorunu yaşamasına neden olmuş bunun sonucunda da içerik üreticileri de platformu terk etmiştir. Bir zamanlar gençliğin dijital buluşma noktası olan MySpace'i bu kadar hızlı çöküşe götüren temel hatalar olmuştur. Bu strateji hatalarından ön plana çıkanlar aşağıdaki gibidir:

- **Niş Bir Alan Bulmak:** Platform başarısında niş alan oluşturmak önemli bir stratejidir ancak dar bir nişte hapsolüp kalmak zamanla çöküşe neden olabilir. MySpace'in başarısında, müzikle iç içe yapısı ve üretken genç kullanıcılarla kurduğu bağ etkili olmuştur. MySpace ısrarla bir portal stratejisine bağlı kaldı ve kendisini, müzik bulmak, favori sanatçılarıyla bağlantı kurmak ve onları düzenli güncellemeler için takip etmek isteyen kullanıcılar için gidilecek yer olarak konumlandırdı. Bu strateji, MySpace'i kuşatılmaya açık bir nişte köşeye sıkıştırdı. MySpace, platformunu sürekli güncellemek yerine mevcut özelliklerle yetindi. Facebook ise 2006'da Haber Akışı, 2008'de Uygulama Platformu gibi yeniliklerle kullanıcıları kendine bağladı. MySpace, Müzik odaklı bir platform olarak kalmaya çalıştı. Ancak Spotify ve Apple Music gibi hizmetler, müzik dinleme alışkanlıklarını değiştirdi ve MySpace temel hedef kitlesini de kaybetti.

- **Uygun Bir Yer ve Zaman Seçmek:** MySpace sosyal ağ platformlarının yükseliş döneminde piyasaya girerek başlangıç için uygun bir zaman tutturmuştur. Ancak daha sonraki yenilik ve beklentileri zamanında gerçekleştiremeyince başarısızlık gelmiştir. Örneğin akıllı telefonların yaygınlaşmasıyla sosyal medya mobil odaklı hale gelmiş ancak MySpace, mobil uyumlu bir uygulama geliştirmekte geç kalmıştır. Facebook 2008'de iOS ve Android uygulamalarını piyasaya sürdü. 2010'da Facebook'un mobil kullanıcıları 200 milyonu aşarken, MySpace mobilde etkisiz kaldı.

- **Bir Tarafa Odaklanmak:** MySpace, başlangıçta müzisyenler ve gençler için bir çekim merkeziydi. Ancak platform, ana akıma hitap etmeye çalışırken bu odak noktasını kaybetti. Facebook ise tüm demografik gruplara hitap eden bir yapı kurdu. 2008'de MySpace, "Herkes İçin Sosyal Ağ" sloganıyla genişlemeye çalıştı, ancak bu seferde kimliği bulanıklaştı. Her şey olmaya çalışınca marka kimliği karmaşıklaştı ve neticede mevcut kitlesini de kaybetti.

- **Fiyatlandırma ve Sübvansiyon Stratejisi Geliştirmek:** News Corp'un MySpace'i satın alması platformun ticari baskılarla boğulmasına neden oldu. Reklam gelirlerini artırmak için sayfalar aşırı reklamla doldu, kullanıcı deneyimi ikinci planda kaldı. Platform, başlangıçta sosyal ağ alanında öncü bir platform olarak konumlandırılmıştı. Ancak web sitesi daha sonra bir reklam platformuna dönüştüğünde bu durum değişti. Reklam veren sayısı, dolayısıyla reklam sayısı, ile bireysel kullanıcı sayısı arasında güçlü negatif çapraz ağ etkileri oluştu. Negatif ağ etkileri, kullanıcıların reklam yoğun web sayfalarından duydukları rahatsızlığın bir neticesi oldu ve kullanıcılar sonuçta platform değiştirme kararı aldılar.

- **Etkileyici ve Popüler Kişileri Platforma Dahil Etmek:** MySpace yeni neslin takip ettiği etkileyici ve popüler kişileri platformun gerilemesinden dolayı platforma kazandırmakta güçlük çekti. Gençlerin takip ettiği ünlüler zamanla yeni sosyal ağ platformlarına geçince ya da yeni ve güncel hesaplarını o platformlarda kullanınca onları takiben genç neslin platform değiştirmede geçiş maliyetleri oldukça düşmüştü. Dolayısı ile hesaplarını daha popüler sosyal platformlara taşıdılar.

### B.3. Diners Club Kart

Diners Club Kart birçok şeyi doğru yapıp piyasada yer edinirken stratejilerini güncelleyip geliştiremediği için neticede başarısız olmuş platform örneklerinden birisidir. Diners Club Kart, insanların birçok işletmede ödeme yapmak için kullandığı ilk kredi kartıydı ve ilk çift taraflı ödeme sistemi olarak 1950 yılında geliştirildi. Diners Club Kart bir grup restoranın ödeme için kartını kabul etmesini sağlayarak işe başladı. Ayrıca, bireyleri de kartını alıp ödeme için kullanmaya ikna etti. İlk yıl dönümünde, kart sahibi olmak için her biri yılda 18 dolar ödeyen 42.000 kart sahibi vardı. Bu kartları kabul eden 330 ABD restoranı, oteli ve gece kulübü vardı; kart sahibinin faturasının ortalama %7'sini Diners Club Kart'a ödüyorlardı. Mart 1951'de Diners Club Kart kart sahipleri ve üye işyerleri arasında yaklaşık 3 milyon dolarlık alışveriş gerçekleştiriyordu. Kulüp hızla büyüdü. 1956'da yıllık işlem hacmi 290 milyon doları aşıyordu. İki yıl sonra, Diners Club Kart'ın yıllık işlem hacmi 465 milyon doları aştı ve üye işyeri indirimlerinden ve kart sahibi ücretlerinden 40 milyon dolar brüt kâr elde edildi. Artık Diners Club Kart, kullanım yerleri restoranların ötesine, araç kiralama acentelerine, hediyelik eşya dükkanları ve seyahat ve eğlence mekanlarının tamamına yayılmıştı. 1958 yılında BANKAMERICARD (VISA), American Express, Discover gibi kartlar Diners Club Kart'ın rakibi olarak piyasa giriş yaptı ve işler artık Diners Club Kart için eskisi gibi olmadı. Diners Club Kart piyasaya ilk giren olmasına rağmen rakipleri ondan çok daha hızlı büyüdü ve hâkim konuma geldi. 1980'lere geldiğinde Diners Club Kart toplam işlem hacminin %1'lik kısmında

kalarak marjinal bir oyuncuya dönüştü (Simmons, 1995; Mandell, 1990; Stearns, 2011; Sutherland & Friedman, 2000).

Diners Club Kart başlangıçta piyasaya ilk girip tavuk-yumurta sorununu çözerek kritik kitleyi aşip önemli işlem hacimleri gerçekleştirmişken kendini yenileyip güncelleyemeyerek sonralardan piyasaya giren rakiplerine geçilmiş ve marjinal bir aktöre dönüşmüştür. Aşağıda Diners Club Kart'ın yaptığı bazı strateji hataları yer almaktadır:

- **Niş Bir Alan Bulmak:** Kredi kartı piyasasının kurucusu kabul edilebilen Diners Club Kart aslında önemli bir niş alan bulmuştur. Tüketici kitlesinde en zengin %5'lik kitleye odaklanmış ve restoranlarda da seçkin olanlarla ilk anlaşmaları yapmıştır. Bu başlangıç için gayet makul ve mantıklı bir tercihtir. Ancak bu hedef kitlesini zaman içerisinde genişletmemiştir. Hedef pazarları için artan bir değer oluşturmuş ancak bireysel tüketici pazarının büyük kısmına hiçbir değer sağlamamıştır. BANKAMERICARD (VISA) pazara girdiğinde, pazarın %95'inin ihtiyaçları Diners Club Kart tarafından karşılanmıyordu. Bu pazar segmentine hitap ederek değer önerileri geliştiren BANKAMERICARD (VISA) Diners Club Kart'ı hızla geride bırakmıştır.

- **Uygun Bir Yer ve Zaman Seçmek:** İfade edildiği gibi Diners Club Kart pazara oldukça güçlü ve zamanında bir giriş yapmıştır. Ancak zaman içerisinde hedef kitlesini genişletip piyasaya yayılamadığından rakipleri tarafından geçilmiştir. %5'i hedefleyen Diners Club Kart pazarın %95'lik kısmını boş bırakmıştır. Dolayısı ile rakipler zamanında bu piyasaları hedefleyerek büyümüş ve neticede Diners Club Kart'ın hedef piyasasında da başarısız olmasını sağlamışlardır.

- **Bir Tarafa Odaklanmak:** Diners Club Kart aslında öncelikle kullanıcı kitlesine odaklanmış ve kartları ücretsiz dağıtmıştır. Önemli sayıda kullanıcı kitlesine de ulaşarak hedefini gerçekleştirmiştir. Ancak buradaki doğrudan pozitif ağ dışsallığını diğer %95'lik kesimi ve dolaylı pozitif ağ dışsallıklarını orta düzey iş yerlerini kazanmak için kullanmamıştır. Zamanla bu pozitif ağ dışsallıkları negatife dönmüş ve pazar payı kayıpları oluşmuştur.

- **Fiyatlandırma ve Sübvansiyon Stratejisi Geliştirmek:** Diners Club Kart başlangıçta tüketicilere kartı ücretsiz dağıttı. Sonraları kullanıcılardan sadece yıllık 18 dolar alıyordu. Dördüncü yılında da bu ücreti 26 dolara çıkarmıştır. En seçkin kitleyi hedeflediği için kullanıcılar arasında bu ücret problem teşkil etmiyordu. Diners Club Kart temel gelirini iş yerlerinden %7 komisyon alarak sağlıyordu. Ancak uyguladığı kart limitinin bloke edilen nakit kadar belirlenmiş olması ve son ödeme tarihinde tüm borcun ödenmesi zorunlu kılınması geniş halk kitlelerinin alışveriş ve borçlanma alışkanlıklarıyla örtüşmemiştir. Bu durumda kartın halk kitlesine yayılmasını engellemiş ve başarısızlık gelmiştir.

- **Etkileyici ve Popüler Kişileri Platforma Dahil Etmek:** Diners Club Kart başlangıçta kullanıcı olarak zengin kesimi ve iş yeri olarak bu zengin kesimin tercih ettiği seçkin restoranları hedef almıştır. Etkileyici ve popüler kişiler bu kartı kullanmaya başlamışlardır. Ancak orta ve düşük gelir gurubunun tercih ettiği iş yerlerinde bir geçerliliği olmadığı için halk tarafından takip edilememiştir. Yani Diners Club Kart temel olarak bir zenginler kulübüne dönüşmüş dolaylı olarak halk dışlanmıştır.

## V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Platform ekonomileri olarak analiz edilen yapılar artık ekonomilerin en büyük firmaları haline gelmiştir. Bu durum büyük hayaller kuran girişimcilerin çoğunun planlarını da şekillendirmektedir. Platform girişimlerinde hızlı bir artış olmuş ancak bunlar arasında yalnızca az bir kısmı büyümenin dönüm noktasına ulaşabilmiştir. Geriye kalan birçoğu gündeme gelmeden yok olup gitmektedir. Platformların başarısı büyük ölçüde platformun hizmet verdiği birden fazla tarafın arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu etkileşimi elde etmek için tarafları platforma dahil etmek gerekmektedir. Tarafları yeni platform girişimine çekme sorununa tavuk-yumurta problemi bu problemin ortadan kalkacağı taraf hacmine de kritik kitle denir. Bu nedenle platform girişimlerinin çözmesi gereken ilk ve en önemli sorunlardan biri tavuk-yumurta problemini aşarak kritik kitleye nasıl ulaşacağı konusudur. Tavuk-yumurta problemini çözmedeki amaç, firma para ve kaynakları tükenmeden ve/veya ağı doldurmanın maliyeti ağın uzun vadeli değerinden daha büyük hale gelmeden önce ağda kritik kitleye ulaşmaktır.

Bu çalışmada platform ekonomileri özelinde tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorunu ele alınarak çözüm stratejileri tartışılmış ve bu stratejiler bağlamında Amazon, LinkedIn, Tripadvisor ve Airbnb olmak üzere dört başarılı ve BlackBerry, MySpace ve Diners Club Kart olmak üzere üç başarısız örnek çözüm stratejileri çerçevesinde detaylı olarak incelenmiştir. Başarı hikayelerinde platform ekonomilerinin en büyük örneklerinden olan platformlar tercih edilirken başarısız örneklerde zamanında başarı göstererek piyasasında liderliğe kadar yükselmiş ancak sonraları platform ekonomilerinin dinamik yapısına ayak uyduramayarak rekabet avantajını kaybetmiş ve zamanla hizmetini sonlandırma noktasına kadar gelmiş platformlar tercih edilmiştir.

Detaylı şekilde ele alınan beş çözüm stratejisinin birçoğunu başarılı örnekler çeşitli şekillerde kullanmışlardır. LinkedIn sosyal ağların yaygın olarak ortaya çıktığı bir dönemde profesyonel ağ hizmeti vererek, Tripadvisor tüketicilerin seyahatlerini planlamasına bireysel kullanıcıların yorumlarıyla yardımcı olarak, Amazon rakip platformun çok olduğu bir piyasada kaliteli hizmet sunarak ve Airbnb ise oda ya da daire kiralama kentsel bir seçenek oluşturarak kendilerine niş alanlar tanımlamışlardır. LinkedIn işe alma ve iş arama süreçlerinde maliyetlerden kısıldığı ve elektronik sisteme geçildiği dönemi seçerek, Tripadvisor uzun mesafeli ve uluslararası seyahat trafiğinin giderek arttığı dönemde yapılarak ve Airbnb yerel otellerin genellikle dolup en yüksek ücretleri aldığı organizasyonları bekleyerek başlangıç

için en uygun yer ve zamanı tercih etmeye çalışmışlardır. Bir tarafa odaklanmak noktasında Amazon tüketicileri, LinkedIn iş arayanları, Tripadvisor bireysel seyahat edenleri ve Airbnb’de ev sahibi tarafını tercih etmişlerdir. Tüm başarılı örnekler zaman zaman her iki tarafı da sübvans etmek ve freemium yöntemini kullanmakla birlikte Amazon genellikle tüketici tarafına, LinkedIn bireysel iş arayan tarafa, Tripadvisor bireysel seyahat edip yorum ve değerlendirme yapan tarafa ve Airbnb ise kalacak yer arayan taraflara sübvansiyonlar vermişlerdir. Bu yenilik çağının birer çıktısı olarak sosyal medya yönlendirmeleri platform taraflarını doldurmak için oldukça etkili olmakta ve tüm platformlar tarafından yoğun şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışmadaki başarılı örneklerin hepsi tarafları çekmek ve güven oluşturmak için ünlü ve popüler kişileri platformlarına dahil etme stratejisini kullanmışlardır.

Başarısız örnekler çalışmada ele alınan çözüm stratejilerini yeteri kadar, doğru şekilde veya doğru zamanda kullanamamışlardır. BlackBerry mevcut başarısına odaklanmış gelişen ve değişen kullanıcı kitlesini gözlemleyememiştir, MySpace bulunduğu nişte hapsolmuş dönüşememiştir ve Diners Club Kart en zengin %5’lik kitleye odaklanmış bunu geliştiremediği için %5’ide elinde tutamamıştır. BlackBerry yaygın kullanılan yeniliklere geçmekte, MySpace mobil uyumlu bir uygulama geliştirmekte ve Diners Club Kart piyasanın %95’lik kısmına yayılmakta geç kalmışlardır. Bir tarafa odaklanmak noktasında BlackBerry bireysel tüketici tercih ve ihtiyaçlarını, MySpace ana akım gençliği ve Diners Club Kart gelir seviyesi daha düşük olan %95’lik kesimi göz ardı etmiştir. Fiyatlandırma stratejileri konusunda platformların temel yaptığı hata reklam yoğunluğunu ayarlayamayarak platformu reklam ağırlıklı bir yapıya dönüştürmesi olmuştur. Ayrıca bu başarısız örneklerle etkileyici ve popüler kişiler arasında da çapraz bir negatif dışsallık oluşmuştur. Platform popülerliğini yitirmeye başlayınca etkileyici ve popüler kişilerde platformları terk etmeye ve yükselişte olan yapılara geçmeye başlamışlardır. Dolayısıyla takipçilerde yeni platformlara geçiş yapmışlardır.

Yapılan tartışmalara bakıldığında tavuk-yumurta problemini çözüp kritik kitleye ulaşarak pozitif ağ dışsallıklarını sağlayıp korumak için dikkat edilmesi gereken hususlar altı temel başlıkta özetlenebilir.

Öncelikle tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorunu platform ekonomilerindeki başarının özünü oluşturmaktadır. Dolayısı ile bu başlıklar sıkıntılarla karşılaşılmadan daha platformun planlanma aşamasında değerlendirilip alternatif çözüm yolları üretilmesi gereken konulardandır. Aksi durumda sorun oluşuktan sonra ortaya konulacak çözüm önerileri oldukça yüksek maliyetli olacak ve düşük etkili kalacaktır.

İkinci olarak, platformları birbirinin aynı şeklinde değerlendirmek oldukça eksik ve yanlış bir yaklaşımdır. Platformlarda kendi içinde birbirinden farklılaşmakta ve dolayısı ile literatürde çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bu çalışmada genel olarak ele alınmakla birlikte sınıflandırmalara dikkat etmek uygun stratejilerin oluşturulması, seçilmesi ve platformun tavuk-yumurta problemini çözerek kritik kitleyi geçmesi için oldukça faydalı olacaktır.

Üçüncü olarak, tüm stratejiler tüm platformlar için uygun değildir ve hangi stratejinin belirli bir durumda en iyi şekilde işe yarayacağını bilmek zordur. Bu stratejileri bir platformla ilişkili olarak incelerken, platformun her bir tarafının değeri nasıl elde ettiğini, platformun nasıl büyümesinin beklendiğini ve bu değeri nasıl kolaylaştırmanın planladığını anlamak önemlidir. Girişimci platformun taraflarını, hedef kitlesini, kimin pozitif fiyatlandırılacağı, kimin sübvans edileceği gibi konuları düşünüp alternatif cevaplar oluşturmalıdır.

Dördüncü olarak, platform ekonomisinde tavuk-yumurta problemini çözüp kritik kitleye ulaşarak tarafları doldurmak platform başarısı için önemli bir faktör olmakla birlikte tek faktör değildir. Tavuk-yumurta probleminin çözülmemesi ve kritik kitleye ulaşamaması platformun başarısız olmasına neden olmakla birlikte bu probleme en uygun çözümün sağlanması başarıyı garanti etmeyecektir.

Beşincisi olarak, stratejileri birbirinin ikamesi olarak görmek bir hata olacaktır. Tek bir stratejiye odaklanmak yerine bir dizi stratejiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak kullanmak daha doğru olacak ve başarı olasılığını artıracaktır.

Son olarak da platform işi oldukça dinamik bir süreç olarak gelişmektedir. Bundan dolayı belli stratejileri tercih edip ne olursa olsun o stratejilerde sabit kalmak yanlış bir tutum olacaktır. Süreç gelişip değiştikçe platformun da dinamik olarak stratejilerini güncelleyip dönemin ve sürecin şartlarına uygun olarak yenilemesi gerekir. Yani strateji seçimi bir sonuç değil platformun her aşamasında gündemde tutması gereken bir süreç olarak değerlendirilmelidir.

Bu çalışma platform ekonomilerinde tavuk-yumurta problemi ve kritik kitle sorununu ele alması, temel çözüm stratejilerini tartışması ve konuyu önemli başarılı ve başarısız platformlarla örneklemesi itibari ile Türkçe literatürde ilk ve temel kaynak olmakta ve genel literatüre de önemli katkı sağlamaktadır. Ancak platform türleri arasındaki farklılıkları göz önüne almadan stratejileri genel olarak tartışmak bu çalışmanın zayıf yönü olarak ifade edilebilir. Çünkü farklı platform türleri için farklı strateji yönelimleri ön plana çıkabilirken burada ifade edilen stratejilerden bir kısmı bazı türler için çalışmayabilir. Gelecekteki araştırmalar bu çalışma gibi genel kabul edilebilecek çalışmaları temel alarak çok daha spesifik analizler yapabilirler. Ayrıca çok sayıda örnek platform yerine örneği tek tutarak platform çok daha derinlemesine analiz edilebilir. Ya da tek bir strateji konu alınarak strateji tüm yönleriyle tartışılabilir. İkinci olarak platform sınıflandırmaları dikkate alınarak benzer çalışmalar spesifik bir platform türü için yapılabilir. Ayrıca platform ekonomilerine ilişkin sayısal veriler ortaya çıktıkça ampirik analizlerle ortaya atılan teorik tartışmalar test edilebilir.

## BEYANLAR

**Teşekkürler:** Yazarlar herhangi bir kişi veya kuruma teşekkür etmek istememektedir.

**Yazar Katkıları:** Tüm yazarlar makalenin son halini okumuş ve onaylamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması olmadığını beyan ederler.

**Destekleyen Kuruluşlar:** Bu araştırma için herhangi bir dış finansman alınmamıştır.

**Etik Onay:** Bu çalışma insan veya hayvan katılımcıları içermemektedir. Tüm prosedürler bilimsel ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirilmiş olup, atıfta bulunulan tüm çalışmalar uygun şekilde kaynak gösterilmiştir.

**İntihal Beyanı:** Bu makale intihal açısından değerlendirilmiş ve herhangi bir intihal vakası tespit edilmemiştir.

**YZ Araçlarının Kullanımı:** Yazarlar, bu makalenin hazırlanmasında Yapay Zeka (AI) araçlarının kullanılmadığını beyan ederler.

## KAYNAKLAR

- Aloui, C., & Jebli, K. (2022). Does corporate social responsibility solve the chicken and egg problem for a two-sided platform? *Managerial and Decision Economics*, 43(7), 3235–3256. <https://doi.org/10.1002/mde.3593>
- Airbnb. (2025). *Airbnb Investor*. <https://investors.airbnb.com/home/default.aspx>
- Althafairi, B., Alhoumaida, N., Saxena, M., & Almsri, Z. (2019). Case study—Amazon. *Journal of The Community Development in Asia*, 2(2), 1–8. <https://doi.org/10.32535/jcda.v2i2.517>
- Amazon. (2025). *Investor Relations*. <https://ir.aboutamazon.com/overview/default.aspx>
- Baraldi, A. L. (2008). *Network externalities and critical mass in the mobile telephone network: A panel data estimation* [MPRA paper No. 13373]. University Library of Munich.
- Brandtzæg, P. B., & Heim, J. (2009). Why people use social networking sites. In A. A. Ozok & P. Zaphiris (Eds.), *Online communities and social computing* (pp. 143–152). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-02774-1\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-642-02774-1_16)
- Bruun, P., Jensen, M., & Skovgaard, J. (2002). e-Marketplaces: Crafting a winning strategy. *European Management Journal*, 20(3), 286–298. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00045-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00045-2)
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309–328.
- Casey, T. R., & Töyli, J. (2012). Dynamics of two-sided platform success and failure: An analysis of public wireless local area access. *Technovation*, 32(12), 703–716. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.08.003>
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.2066>
- Çoban, S. (2013). Avrupa Birliğinin bilgi toplumu yaklaşımında e-öğrenme. In M. Akgül, U. Çağlayan, E. Derman, A. Özgüt, Z. Ayvaz Reis, & Ç. Selçukcan Erol (Eds.), *XVIII. Türkiye’de İnternet Konferansı* (pp. 25–28). İNEDT. <https://inet-tr.org.tr/inetconf18/bildiri/13.pdf>
- Economides, N., & Himmelberg, C. (1995). *Critical mass and network size with application to the US fax market* (Working Paper No. 95-11). New York University, Leonard N. Stern School of Business, Department of Economics.
- Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006, October 1). *Strategies for two-sided markets*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2409276>
- Eisner, A., Nazir, S., Korn, H., & Baugher, D. (2018). BlackBerry Limited: Is there a path to recovery? *Global Journal of Business Pedagogy*, 2(1), 12–30.
- Evans, D. S. (2003). *The antitrust economics of multi-sided platform markets* (SSRN Working Paper No. 332022). Social Science Research Network. <https://ssrn.com/abstract=332022>
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2010). Failure to launch: Critical mass in platform businesses. *Review of Network Economics*, 9(4), Article 1. <https://doi.org/10.2202/1446-9022.1256>
- Goering, G. E. (2008). Socially concerned firms and the provision of durable goods. *Economic Modelling*, 25(3), 541–549. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2007.10.001>
- Holm, A. B., & Günzel-Jensen, F. (2017). Succeeding with freemium: Strategies for implementation. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0096>
- Kar, M. (2019). Two-sided markets: The case of the waterbed effect in OECD mobile telecommunications markets. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 383–396. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.531070>
- Kar, M. (2020). Ağ dışsallıkları: Türkiye mobil iletişim piyasası için ampirik bir analiz. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(57), 72–83. <https://doi.org/10.19168/jyasar.606270>
- Kar, M. (2021). İktisat teorisinde iki taraflı piyasalar. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 581–592. <https://doi.org/10.29106/fesa.948372>

- Kar, M. (2022). İki taraflı piyasalarda piyasa gücü. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(3), 279–290. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1077967>
- Kidder, J. L. (2012). *Urban flow: Bike messengers and the city*. Cornell University Press.
- Lasfer, A., & Vaast, E. (2023). An online community-based digital platform—from success to failure. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2023, No. 1, Article 16125). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.33bp>
- Lee, H. A., Law, R., & Murphy, J. (2011). Helpful reviewers in TripAdvisor, an online travel community. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(7), 675–688.
- LinkedIn. (2025). *LinkedIn Hakkında*. <https://about.linkedin.com/tr-tr>
- Magno, F., Cassia, F., & Ugolini, M. M. (2018). Accommodation prices on Airbnb: Effects of host experience and market demand. *The TQM Journal*, 30(5), 608–620. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2017-0164>
- Mahler, A., & Rogers, E. M. (1999). The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: The adoption of telecommunications services by German banks. *Telecommunications Policy*, 23(10–11), 719–740. [https://doi.org/10.1016/S0308-5961\(99\)00052-X](https://doi.org/10.1016/S0308-5961(99)00052-X)
- Mandell, L. (1990). *The credit card industry: A history*. Twayne.
- McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(1), 265–284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Miguéns, J., Baggio, R., & Costa, C. (2008). Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study. In *Advances in Tourism Research (Aveiro)* (pp. 1–6). <https://www.iby.it/turismo/papers/baggio-aveiro2.pdf>
- Mody, M. A., Suess, C., & Lehto, X. (2017). The accommodation experiencescape: A comparative assessment of hotels and Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2377–2404. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0501>
- Mundra, R., & Bajj, A. (2025). Why BlackBerry failed: Lessons in technological evolution. *StartupTalky*. <https://startuptalky.com/why-blackberry-failed/>
- Nguyen, H. (2017). *Solving chicken and egg dilemma in online platform startup: Value proposition in focus* [Master's thesis, Aalto University]. Aaltodoc. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201711137515>
- O'Connor, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 754–772. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.508007>
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: The future of networked hospitality businesses. *Journal of Tourism Futures*, 2(1), 22–42. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2015-0048>
- Özcan, L., Koldewey, C., Duparc, E., van der Valk, H., Otto, B., & Dumitrescu, R. (2022). Why do digital platforms succeed or fail? A literature review on success and failure factors. In *AMCIS 2022 Proceedings* (Article 15). Association for Information Systems. [https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig\\_dite/sig\\_dite/15/](https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig_dite/sig_dite/15/)
- Pearson, E., & Moskal, A. C. M. (2014). The failure of defining failure in social networking sites. In B. Hegarty, J. McDonald, & S.-K. Loke (Eds.), *Rhetoric and reality: Critical perspectives on educational technology. Proceedings of the Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education (ASCILITE)* (pp. 609–613).
- Priyanka. (2023). Why BlackBerry failed? An introspective look at the rise and fall of the iconic smartphone brand. *Tactyqal*. <https://tactyqal.com/blog/why-blackberry-failed/>
- Rask, M., & Kragh, H. (2004). Motives for e-marketplace participation: Differences and similarities between buyers and suppliers. *Electronic Markets*, 14(4), 270–283.
- Rikap, C. (2020). Amazon: A story of accumulation through intellectual rentiership and predation. *Competition & Change*. <https://doi.org/10.1177/1024529420932418>
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Salminen, J. (2014). *Startup dilemmas: Strategic problems of early-stage platforms on the internet* [Master's thesis, Turku School of Economics]. University of Turku, Series A-12:2014.
- Seth, S. (2025). BlackBerry: A story of constant success and failure. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/062315/blackberry-story-constant-success-failure.asp>
- Simmons, M. (1995). *The credit card catastrophe: The 20th century phenomenon that changed the world*. Barricade Books.
- Spangler, I. (2020). Hidden value in the platform's platform: Airbnb, displacement, and the unhoming spatialities of emotional labour. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 45(3), 575–588. <https://doi.org/10.1111/tran.12367>
- Spector, B. (2008). Business responsibilities in a divided world: The Cold War roots of the corporate social responsibility movement. *Enterprise & Society*, 9(2), 314–336. <https://doi.org/10.1017/S1467222700006972>
- Stearns, D. L. (2011). Setting the stage: Money, credit, and payments in America. *Electronic Value Exchange*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-84996-139-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-84996-139-4_1)
- Sundqvist, S., Frank, L., Puumalainen, K., Kämäräinen, J., (2002). Forecasting the critical mass of wireless communications. In ANZMAC 2002 Conference Proceedings (pp. 551–557).
- Sutherland, M., & Friedman, L. (2000). Do you model ad awareness or advertising awareness? *Journal of Advertising Research*, 40(5), 1–6. <https://doi.org/10.2501/jar-40-5-32-36>
- Teixeira, T. (2016, July 13). How Uber, Airbnb, and Etsy attracted their first 1,000 customers. *Harvard Business School*

*Working Knowledge*. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/how-uber-airbnb-and-etsy-attracted-their-first-1-000-customers>

- Thompson, B. (2013, August 12). BlackBerry—and Nokia’s—fundamental failing. *Stratechery*. <https://stratechery.com/2013/blackberry-and-nokias-fundamental-failing/>
- Tripadvisor. (2025). *Investor relations*. <https://ir.tripadvisor.com/>
- Van Doorn, N. (2010). The ties that bind: The networked performance of gender, sexuality and friendship on MySpace. *New Media & Society*, 12(4), 583–602. <https://doi.org/10.1177/1461444809342766>
- Varol, S. F., & Kars Tayanç, N. (2018). Medyada arz-talep ilişkisi: Kamu yararı kârlılık ikilemi. *Intermedia International E-Journal*, 5(9), 253–264. <https://izlik.org/JA34BH68XU>
- Woodward, M. (2025, March 17). Airbnb statistics [2025]: User & market growth data. *Search Logistics*. <https://www.searchlogistics.com/learn/statistics/airbnb-statistics/>
- Yakın, V. (2018). Paylaşım ekonomisi: Tanımı ve sınıflandırmaları. In C. Ay, V. Yakın, & A. İ. Kacar (Eds.), *Paylaşım ekonomisi: A’dan Z’ye tüm boyutlarıyla* (pp. 19–30). Akademisyen Kitabevi.
- Zaballa, R. (2024, October 3). The rise and fall of MySpace: A cautionary tale. *Penji*. <https://penji.co/the-rise-and-fall-of-myspace/>