

2025

Doğru Oyunu Kazanmak: Ekosistem Stratejisi, Gen AI ve Kurumsal Büyüme

COGITOHOUSE.

SERİSİ STRATEJİ İÇGÖRÜ

MERHABALAR



Bugün iş dünyasında kaybetmenin en hızlı yolu, yanlış tanımlanmış bir oyunu çok iyi oynamaktır. Rekabet artık şirketler arasında değil; müşterinin gözünden anlamlı olan değer mimarileri ve bu mimarileri taşıyan ekosistemler arasında yaşanıyor.

Bu raporu tam da bu kırılma noktasında, şirketini “bir sonraki oyuna” hazırlamaya çalışan liderler için hazırladık. Raporun merkezinde üç eksen var:

1. Ekosistem stratejisi: Değer mimarilerini yeniden düşünmek, oyunun kurallarını sadece takip etmek değil, gerektiğinde yeniden yazmak için nasıl kullanılabilir?
2. İnovasyon: Kapalı Ar-Ge mantığından, ortaklarla birlikte kurgulanan, riskin ve ödülün paylaşıldığı ekosistem temelli inovasyon modeline geçişin pratik sonuçları nelerdir?
3. Gen AI ve veri: Yapay zekâyı bir “verimlilik eklentisi” olmaktan çıkarıp, şirketin ve ekosistemin sinir sistemi haline getirmek için ne tür mimari, yönetim ve kültürel dönüşüm gereklidir?

Bu yolculukta perspektif değişimine ihtiyaç var. Raporu, şirketinizin önümüzdeki strateji döngüsünde birlikte düşünmek ve tartışmak için bir başlangıç noktası olarak görmenizi dilerim.

Saygılarımla,

Aydın Adrian Bahar
Kurucu & Strateji Tasarımcısı
aydin@cogitohouse.com

Aydın

Doğru Oyunu Kazanmak: Ekosistem Stratejisi, Gen AI ve Kurumsal Büyüme

Yönetici Özeti

Rekabet artık şirketler veya sektörler arasında değil, müşterinin gözünden anlamlı olan değer mimarileri arasında yaşanıyor. Yanlış tanımlanmış bir oyunu kusursuz oynayan şirketler hızla geride kalırken, ekosistem düzeyinde düşünebilenler piyasayı yeniden yazıyor. Bu makale, tam da bu kırılma noktasında, ekosistem stratejisini Gen AI ve kurumsal büyüme hedefleriyle nasıl hizalayabileceğinizi anlatıyor.

Küresel araştırmalar, ekosistem temelli iş modellerinin finansal etkisini net gösterir: Ekosistem odaklı şirketler gelirlerinde çift haneli artışlar, maliyetlerinde çift haneli azalışlar elde etmektedir. EY araştırmasına göre (2024), ekosistem iş modelleri kullanan şirketler gelirlerinde ortalama %13,7 artış, maliyetlerinde %12,9 düşüş sağlamaktadır. McKinsey ise (2023), 2030 yılına kadar ekosistem ekonomisinin 60 trilyon dolara ulaşacağını öngörmektedir. Bu tablo, ekosistemlerin artık sadece bir inovasyon deneyi değil, kurumsal stratejinin merkezine oturan ana büyüme motoru olduğunu gösterir.

Kilit mesajlar:

- Rekabet artık sektörler arasında değil, değer mimarileri ve ekosistemler arasında yaşanıyor.
- Ekosistem temelli iş modelleri, gelir artışı ve maliyet avantajlarını aynı anda sağlayan nadir stratejik kaldıraçlardan biridir.
- Yanlış tanımlanmış bir oyun, en iyi oynanan stratejiyi bile değersizleştirebilir. Doğru oyunu ve değer mimarisini tasarlamak en temel adımdır.
- Üretken yapay zeka (Gen AI), veri ve platform stratejileri, ekosistem stratejisinin ayrılmaz bileşenlerine dönüşmüştür.
- Başarılı ekosistem stratejisi, net rol tanımı, güçlü yönetişim, veri/AI mimarisi ve kültürel dönüşümün birleşimini gerektirir.
- Başarısızlıkların %85'i uygulama değil, tasarım hatalarından kaynaklanıyor.

Neden Ekosistem Stratejisi?

En yalın tanımıyla ekosistem, birden fazla oyuncunun ortak bir değer önermesi etrafında, birbirini tamamlayan ürün, hizmet ve yetkinliklerle bir araya gelmesidir. Bu yapı, tek bir şirketin tek başına erişemeyeceği teknolojilere, yeteneklere, müşteri segmentlerine ve veriye erişimi mümkün kılar.

Geleneksel 'build, buy, partner' ikilemi yerini, çok taraflı değer yaratımına dayalı ekosistem modellerine bırakmaktadır. Bu dönüşüm, özellikle dijitalleşme, yapay zeka ve sürdürülebilirlik trendleriyle hız kazanmıştır. Müşteri sahipliği, veri ve platform ölçeğinin merkezde olduğu bu model, geleneksel şirket sınırlarını bulanıklaştırarak değer üretimini birkaç büyük platform etrafında topluyor.

Ron Adner, "Winning the Right Game" kitabında bu dönüşümü şöyle çerçeveler: Artık şirketler yalnızca oyunu kazanmak için değil, doğru oyunu kazandıklarından emin olmak için strateji kurmak zorundadır. Çünkü rekabet, tanımlı endüstri sınırlarının içinden taşarak daha geniş değer mimarileri (value architectures) düzeyinde yaşanır. Yani odakta artık tek tek şirketler veya sektörler değil, değer mimarisi vardır.

"Ekosistem stratejisinin kalbi, ortakları istediğiniz ve onların da işgal etmeye istekli olduğu yapısal düzenlemeye hizalamaktır. Herkesin kendi yolculuğunun kahramanı olabileceği bir yapı kurmak, başarının anahtarıdır."

— Ron Adner, Winning the Right Game

Eski soru: Hangi sektördeyim ve rakiplerim kim?

Yeni soru: Hangi değer mimarisinin parçasıyım, bu mimaride hangi rolü oynuyorum ve hangi oyunu kazanmaya çalışıyorum?

Bu dönüşümün arkasında üç ana itici güç bulunmaktadır:

- 1) Dijitalleşme ve platform ekonomisi: Müşteri etkileşimi, süreçler ve iş modelleri giderek platformlar üzerinde toplanmaktadır.
- 2) Veri ve yapay zeka: Değer yaratımı, ürünün kendisinden çok onu besleyen veri, algoritma ve analitik yeteneklere kaymaktadır.
- 3) Sürdürülebilirlik ve regülasyon: Enerji, sağlık ve finans gibi alanlarda tek aktörlü çözümler yetersiz kalmakta; çok paydaşlı ekosistemler zorunlu hale gelmektedir.

Geleneksel endüstri kutularına sıkışmış bir strateji, ekosistem düzeyindeki oyunu ıskalama riski taşır. Bu da şirketleri, yanlış oyunu çok iyi oynayan kaybedenlere dönüştürebilir.

ADNER İÇGÖRÜSÜ

Artık şirketler yalnızca oyunu kazanmak için değil, doğru oyunu kazandıklarından emin olmak için strateji kurmak zorundadır. Çünkü rekabet, tanımlı endüstri sınırlarının içinden taşarak daha geniş değer mimarileri düzeyinde yaşanır.

Ekosistemin Kurumsal Stratejideki Rolü

Ekosistem stratejisi, şirketlerin büyüme hedeflerini gerçekleştirmede kritik bir araç haline gelmiştir. Yan bir inovasyon programı değil; kurumsal stratejinin omurgasıdır. Küresel analizler, ekosistem ekonomisinin 2030'a kadar yaşam, sağlık, mobilite, finansal hizmetler gibi müşteri odaklı yaşam alanları etrafında yoğunlaşacağını ortaya koymaktadır. Bu da "hangi sektördeyim?" sorusundan çok, "hangi yaşam alanlarında, hangi değer mimarisinde rol alıyorum?" sorusunu öne çıkarır. McKinsey (2023) küresel ekosistem gelir havuzunun 2030'a kadar 70-100 trilyon \$'a yükselerek dünya ekonomisinin %30'unu ve karların %40'ını oluşturacağını öngörmüştür.

Kurumsal strateji açısından ekosistem yaklaşımı üç temel soruyu yeniden çerçeveler:

1) Nerede oynayacağız?

- Hangi ekosistemlerin / yaşam alanlarının parçasıyız (veya olmalıyız)?
- Bu ekosistemlerin değer mimarisi nasıl kurgulanmış?

2) Nasıl kazanacağız?

- Orkestratör mü olacağız, stratejik katılımcı mı, niş tamamlayıcı mı?
- Hangi değer unsurlarında biz vazgeçilmeziz (veri, kanal, teknoloji, içerik, marka)?

3) Hangi yetkinliklere yatırım yapacağız?

- Platform yönetimi, API ekonomisi, partner yönetişimi, veri mimarisi, Gen AI ve ekosistem tasarımı gibi yeni çekirdek yetkinlikler, klasik fonksiyonların yanına eklenmelidir. Değer mimarinizi yanlış tanımladığınızda iki risk ortaya çıkar: Hem yeni fırsatları göremezsiniz, hem de ekosistemin yıkıcı dalgalarını fark ettiğinizde artık çok geç kalmış olursunuz.

İnovasyonun Yeni Motoru: Ekosistemler

İnovasyon artık sadece şirket içi Ar-Ge ile sınırlı değil. Açık inovasyon ve ortak değer yaratımı, ekosistemlerin temel avantajlarıdır. Örneğin, Insurwave gibi blockchain tabanlı sigorta ekosistemleri, farklı oyuncuların bir araya gelerek yeni iş modelleri geliştirmesine olanak tanımaktadır. BCG'nin araştırmalarına göre, ekosistem bazlı inovasyon projeleri, geleneksel projelere kıyasla %30 daha hızlı ticarileşmektedir. Aynı zamanda KPMG'nin 2025 yılında yaptığı "Ekosistem Anketi" raporuna göre yöneticilerin %75'i başarılı bir ekosistem stratejisinin büyüme ve inovasyon için oldukça kritik görüyor. İnovasyonun hızı ve etkisi, tek bir kurumun kapasitesinden çok, içinde yer aldığı ekosistemin hizalanma kapasitesine bağlıdır.

Geleneksel Model	Ekosistem Modeli
Otomobil Üretimi	Mobilite Platformları
Bankacılık	FinTech Ekosistemleri
TV Yayıncılığı	Video Akış Platformları
Sigortacılık	InsurTech Platformları

Ekosistem Stratejisinin İş Modeli Etkileri

Ekosistemler, iş modellerini dönüştürürken şirketlere farklı roller sunar: Orkestratör veya katılımcı modelinde çeşitli değer mimarilerine dahil olabilirler. Capgemini, ekosistem odaklı inovasyonu hızlandırmak için hiper-büyütücüler, bağımsız yazılım sağlayıcıları ve start-up'lardan oluşan bir ağ kuruyor. 2024'te AWS ile çok yıllık işbirliği çerçevesinde 30 bin çalışanı Generative AI konusunda eğiterek hizmet portföyüne yapay zekâyı entegre etti.

Şirketler ekosistemlerde farklı rolleri üstlenebilir:

1) Orkestratör (platform sahibi):

- Müşteri ara yüzü ve platformun sahibidir.
- Kural koyucu, veri sahibi ve gelir paylaşımını tasarlayan aktördür.
- Ekosistemin değer mimarisini çizen mimar rolündedir.

2) Stratejik Katılımcı:

- Kritik bir yetkinlik veya içerik sağlar.
- Tek başına platform olmak zorunda değildir; belirli kutularda vazgeçilmezdir.

3) Tamamlayıcı / Niş Oyuncu:

- Mikro hizmet, spesifik teknoloji veya niş içerik sunar.
- Özellikle start-up ve uzman teknoloji sağlayıcıları için doğal roldür.

Burada kritik olan, kendinize şu soruyu sormaktır: Bu ekosistemde benim gerçek kozum ne ve bu kozu kullanarak oyunu nereye çekmek istiyorum?

Bir örnek olarak: Binlerce çalışanına Gen AI eğitimi veren ve bulut sağlayıcılarıyla çok yıllık iş birlikleri kuran bir danışmanlık şirketi, sadece hizmet sunan bir oyuncu olmaktan çıkıp müşterileri için ekosistem mimarı ve orkestratörü rolünü üstlenebilir. Bu, ekosistem mimarisine bir örnektir. Kendi rolünü savunmakla yetinmeyip, oyunun kurallarını yeniden yazan bir yapıdır.

Tüm danışmanlık firmaları ekosistem rollerini benzer kategorilerde sınıflandırmaktadır. Orkestratör rolü en yüksek getiri potansiyeli taşıyor ancak aynı zamanda en riskli pozisyonudur.

Rol	Marj	Risk	Örnekler
Orkestratör	%50-60	Yüksek	Amazon, Apple
Katılımcı	%30-40	Orta	Spotify, Netflix
Tamamlayıcı	%20-30	Düşük	App geliştiricileri

Kaynak: EY (2024), BCG

Yapay Zeka ve Ekosistem Stratejisi

Gen AI, ekosistem stratejisini kökten dönüştürmektedir. Accenture Technology Vision 2025'e göre yöneticilerin %69'u AI'ın yeniden icadı acil hale getirdiğini, %77'si AI ajanlarının dijital sistemlerin nasıl kurulduğunu yeniden tanımlayacağını belirtmektedir. Gen AI, ekosistem oyununun yalnızca bir 'modül'ü değil; oyunun hızını, sınırlarını ve kazananını belirleyen yeni altyapısıdır.

AI Ekosistemi Entegrasyonu

Firma	Ekosistem Yaklaşımı	Somut Girişim
Accenture	Agentic AI platformları	AI Refinery, Trusted Agent Huddle
KPMG	Partner ekosistem entegrasyonu	Google Cloud \$100M ortaklık
Deloitte	GenAI dönüşüm	\$3 milyar+ FY2030 yatırım
EY	AI Transformer modeli	Ekosistem ortaklarıyla AI güveni 2x

AI ETKİSİ

KPMG araştırmasına göre şirketlerin %48'i Gen AI'nın ekosistem stratejisini doğrudan etkilediğini hissetmektedir. Accenture verileri, dijital çekirdek liderliğinin %60 daha yüksek gelir büyümesi ve %40 daha yüksek kâr sağladığını göstermektedir.

Eğer bugün şirketinizde Gen AI yatırımı sadece 'iç verimlilik' projeleriyle sınırlıysa, ekosistem stratejinizle AI stratejiniz arasında kopukluk var demektir.

CEO Mesajı: "Eğer bugün şirketinizde Gen AI yatırımı sadece 'iç verimlilik' projeleriyle sınırlıysa, ekosistem stratejinizle AI stratejiniz arasında kopukluk var demektir."

— Cogito House

Global Trendler ve Gelecek Öngörülleri

Dijital platformlar, yapay zeka entegrasyonu ve sürdürülebilirlik odaklı ekosistemler, önümüzdeki dönemde en kritik trendler olacaktır. Özellikle enerji, sağlık ve finans sektörlerinde ekosistem bazlı iş modellerinin payı hızla artmaktadır. Ekosistemler, farklı yetenekleri ve kaynakları bir araya getirerek inovasyonun ölçeğini artırır. Spire dijital sigorta platformu, havayolu ittifakları, Insurwave gibi blockchain tabanlı çözümler bu durumu somutlaştırır. Pazar yerleri (marketplaces) ve platform ekosistemleri de, açık inovasyonun doğrudan uygulaması olarak öne çıkıyor.

Önümüzdeki 5-10 yılda ekosistem stratejilerini şekillendirecek ana trendler şöyle özetlenebilir:

1) Dijital platformların dominasyonu:

- Pazar yerleri, süper uygulamalar ve dikey platformlar müşteri deneyimini yeniden tanımlar.
- Müşteri sahipliği ve ilişki, sektörlerden çok platformlara bağlı hale gelir.

2) Üretken yapay zeka (Gen AI) ve veri paylaşımı:

- Gen AI, ekosistem oyuncuları arasında veri entegrasyonunu ve içgörü üretimini dramatik biçimde hızlandırır.
- Değer mimarisindeki pek çok kutu, yapay zeka sayesinde yeniden tanımlanır: kişiselleştirilmiş hizmetler, dinamik fiyatlandırma, otomatik karar destek sistemleri vb.

3) Sürdürülebilirlik ve etki odaklı ekosistemler:

- Enerji, mobilite, sağlık, tarım gibi alanlarda iklim riski, şehirleşme ve sosyal baskılar; tekil ürün inovasyonlarının ötesinde çok aktörlü ekosistem çözümlerini zorunlu kılar.
- Karbon nötr şehirler, akıllı şebekeler, entegre sağlık platformları gibi örnekler, tek bir kurumun değil, çok sayıda oyuncunun uyumlu hareketini gerektirir.

4) Regülasyon ve güven mimarisi:

- Veri gizliliği, yapay zeka regülasyonları ve tüketici koruma yasaları, ekosistem tasarımının ayrılmaz parçası hâline gelir.
- Yanlış oyunu kazanırsanız, regülasyon dalgası geldiğinde yanlış oyunun galibi olarak ekosistemin dışına savrulma riskiyle karşılaşabilirsiniz.

Kodak Örneği: Değer Mimarisi Analizi

Yakala	Üret	Görüntüle	Paylaş
Kamera	Baskı	Ekran	Sosyal Medya
Dijitale geçti	Dijitale Geçti	Baskıyı Öldürdü	Instagram, Facebook

Kodak dijital baskıda kazandı, ama 'Görüntüle' unsuru ekranlara kayınca baskı ihtiyacı ortadan kalktı.

Danışmanlık raporlarındaki vaka çalışmaları, ekosistem stratejisinin somut sonuçlarını ortaya koymaktadır.

Firma	Strateji	Sonuç
DBS Bank	PayLah platform ekosistemi	2x hissedar getirisi
Ping An	5 farklı ekosistem inşası	350M müşteri erişimi
Telus	Sağlık, tarım, eğitim genişlemesi	Gelirin %21'i ekosistemden
Microsoft	Nadella uyum zihniyeti dönüşümü	~\$1T ekosistem geliri

MICROSOFT DÖNÜŞÜMÜ

Satya Nadella, geniş tabanlı ekosistem hırsının koalisyona göre uyarlanmasıyla sürdürülebileceğini gösterdi. Microsoft artık başkalarının takip etmeye istekli olduğu alanlarda liderlik ederken, kendi takipçiliğinin daha üretken olduğu alanlarda başkalarının liderliğini destekliyor.

Başarı İçin Yol Haritası

Adner, başarılı ekosistem inşası için üç kritik ilke belirlemiştir. Amazon, Apple ve Microsoft gibi şirketlerin başarıları bu ilkelerin doğru uygulanmasına dayanmaktadır.

1) Minimum Uygulanabilir Ekosistem (MVE):

Değer yaratımını kanıtlamak için yeterli kanıt oluşturabilecek en küçük faaliyet ve ortak yapılandırması. MVP'den farklı olarak MVE, müşteri talebini keşfetmeyi değil, ortakları hizalamayı hedefler.

2) Aşamalı Genişleme (Staged Expansion):

MVE ötesinde ortakların hangi sırayla ekleneceğini belirleyen mantık. Ortak B, Ortak C'den önce ekleniyorsa bunun nedeni B'nin varlığının C'yi çekmeyi kolaylaştırmasıdır.

3) Ekosistem Taşınması (Ecosystem Carryover):

Mevcut ekosistemden ilişkileri ve kaynakları kullanarak yeni bir ekosistemde MVE başlatma. Amazon'un Prime kullanıcılarını Alexa için kullanması bunun başarılı örneğidir.

BAŞARI ÖRNEĞİ: Apple'ın Ekosistem İnşası

Apple'ın iPod + iTunes kombinasyonu, müzik şirketlerini çekmek için yeterli değer kanıtı oluşturan bir MVE'ydi. Bu temel üzerine iPhone ekosistemi inşa edildi. Her adımda mevcut ortaklar yeni ortakları çekmeyi kolaylaştırdı.

Başarılı ekosistem stratejileri; vizyon cümlelerinden çok, somut yönetim, hizalanma ve uygulama sistemlerine dayanır. CEO ve üst yönetimler için pratik adımlar şu şekilde özetlenebilir:

1) Kendi değer mimarinizi ve ekosistem haritanızı çıkarın.

- Değer önerinizi oluşturan ana unsurlar neler (konfor, hız, güven, erişilebilirlik vb.)?
- Bu unsurları bugün kim sağlıyor (siz, partnerler, platformlar)?
- Hangi kutular kritik dar boğaz, hangileri kolay ikame edilebilir?

2) Mevcut ekosistem rollerinizi netleştirin.

- Hangi alanlarda fiili orkestratörsünüz?
- Nerede yalnızca tamamlayıcı rolündesiniz ama daha fazlasını oynama potansiyeliniz var?

3) Ekosistem offense / defense stratejinizi tanımlayın.

- Nerede oyunu bozmak (disrupt), nerede savunmak (defend), nerede teslim etmek (deliver) istiyorsunuz?
- Hangi alanlarda yeni değer mimarileri inşa etme şansınız var?

4) Yönetişim ve performans ölçüm çerçevesi kurun.

- Ortak hedefler ve KPI setleri belirleyin.
- Gelir ve değer paylaşım modellerini netleştirin.
- Partner seçimi ve onboarding kriterlerini tanımlayın.
- Ekosistem risk yönetimi (itibar, uyum, siber güvenlik) için kurumsal yapı oluşturun.

5) Gen AI ve veri mimarisini ekosistemin merkezine yerleştirin.

- Veri entegrasyonu olmadan, Gen AI yalnızca lokal verimlilik aracı olarak kalır.
- Ekosistem düzeyinde veri stratejisi kurulmadan, yapay zekâdan tam değer alınamaz.

6) Kültür ve zihniyet dönüşümüne yatırım yapın.

- Biz ve onlar yerine, biz ve ortaklarımız zihniyetini benimseyin.
- İç ekiplerin dış partnerlerle birlikte tasarlama ve risk paylaşma olgunluğunu artırın.
- Deney ve öğrenme kültürünü (test-öğren-ölçekle) yaygınlaştırın.

7) Pilotlardan ölçeklemeye giden net bir yol kurgulayın.

- Küçük, kontrollü pilot ekosistem iş birlikleriyle başlayın.
- Net tanımlanmış başarı kriterleri belirleyin.
- Başarılı pilotları ekosistem ölçeğinde yaygınlaştırın.

Ekosistem stratejileri yalnızca teknoloji start-up'larına özgü değil; bankacılık, sigortacılık, perakende, sağlık ve üretim gibi sektörlerde de benimseniyor. Şirketler için ekosistemlerin en önemli faydalarını dört başlıkta özetleyebiliriz:

- Gelir ve karlılık artışı
- Maliyet ve risk paylaşımı
- Yeni yetenek ve teknolojiye erişim
- Çeviklik ve dayanıklılık

Buna karşın başarılı bir ekosistem stratejisinin oluşturulmasını engelleyen önemli faktörler de bulunuyor. Bunlar sıra ile yönetim ve kontrol, performans ölçümü ve ROI takibi, partner seçimi ve kültür uyumu, iç direnç ve zihniyet değişimidir. Ekosistem odaklı bir strateji yapısına geçilirken bu başlıklar detaylıca ele alınmalıdır.

BCG'nin 7 Başarısızlık Modu

Başarısızlık Modu	Oran	Açıklama
Yanlış yönetim kararları	%33+	En yaygın neden
Yanlış ekosistem konfigürasyonu	%18	Partner hizalama sorunları
Kötü uygulama	%15	Operasyonel hatalar
Zayıf savunulabilirlik	%10	Rakip saldırılarına karşı koruma eksikliği
Çözülecek yetersiz problem	%10	Değer önerisi yetersiz
Zayıf lansman stratejisi	%8	Tavuk-yumurta problemini çözememe
Yetersiz monetizasyon	%5	Gelir modeli belirsizliği

Kaynak: BCG (2020), 110 başarısız ekosistem analizi

Başarısızlık Örneği: Better Place

Better Place, İsrail ve Danimarka pazarlarında sürdürülebilir ticari ölçeğe ulaşabilirdi. Ancak hızlı küresel büyüme cazibesine kapılarak Avustralya'dan Japonya'ya dünya genelinde pilotlar başlattı ve kaynakları dağıttı. Sonuç: İflas. Adner'in dersi: "Çok erken olmak, çok geç olmaktan daha kötü olabilir."

Danışmanlık firmalarının 2030 projeksiyonları, ekosistem ekonomisinin büyüklüğü konusunda şaşırtıcı bir tutarlılık göstermektedir.

Sektör / Ekosistem	2024 Değeri	2030 Proj.	Büyüme
Otomotiv > Mobilite	\$3 Trilyon	\$6.5 Trilyon	+%117
B2B Ekosistem Hizmetleri	-	\$8.4 Trilyon	+%70
Global Ekosistem Ekonomisi	\$8T yatırım	\$80-100 Trilyon	%33 GDP

Kaynak: McKinsey, PwC/Strategy&, BCG (2023-2025)

CEO'lar İçin Kısa Kontrol Listesi ve Sonuç

Ekosistem stratejisi, inovasyon ve kurumsal stratejinin kesişim noktasında yer alarak şirketlere sürdürülebilir büyüme, maliyet avantajı ve hız kazandırmaktadır. Bu raporda sunulan veriler ve trendler, ekosistemlerin geleceğin iş dünyasında merkezi bir rol oynayacağını göstermektedir. Şirketler, bu dönüşümü proaktif şekilde benimseyerek rekabet avantajı elde edebilir.

Kendinize şu soruları sorun:

- Biz aslında hangi oyunu kazanıyoruz ve bu oyun, müşterinin gözünde hâlâ oynanmaya değer bir oyun mu?

- Değer mimarimizi gerçekten biliyor muyuz; yoksa sadece endüstri kutularına bakarak mı hareket ediyoruz?
- Ekosistemimizdeki en kritik tamamlayıcılar, zamanla tehdide dönüşebilecek value inversion adayları mı?
- Ekosistem offense ve defense stratejilerimiz net mi; yoksa her alanda aynı refleksleri mi veriyoruz?
- Gen AI, veri ve platform stratejimiz, ekosistem vizyonumuzla ne kadar hizalı?

Sonuç olarak ekosistem stratejisi, şirketler için artık bir seçenek değil, oyunun kuralıdır. Fakat asıl mesele, Adner'in altını çizdiği gibi, yalnızca kazanmak değil, doğru oyunu kazandığınızdan emin olmaktır.

Doğru tanımlanmış bir değer mimarisi ve net ekosistem stratejisi olmadan, en parlak ürünler ve en güçlü markalar bile yanlış oyunun galibi olarak tarihe karışabilir. Buna karşılık, ekosistem düzeyinde düşünen ve hareket eden şirketler, yalnızca kendi inovasyon kapasitelerini değil, ait oldukları ekosistemin tamamını dönüştürme gücüne sahip olur.

EGO-SİSTEM TUZAĞI:

Ego-sistem tuzağı, katılımcıların kendi liderlik özelliklerinin, bağımlı oldukları ortaklar tarafından kabul edileceğini varsaymalarından kaynaklanır. Bu ortaklar da kendilerine dair aynı şekilde düşünüyor olabilirler. Bir değer kanıtlaması ya da somut değer mimarisi olmadan kurulan birliktelikler başarısızlıkla sonuçlanır.

CEO Mesajı: "Önümüzdeki 90 gün içinde en az bir ekosistem alanınız için MVE (Minimum Uygulanabilir Ekosistem) taslağı çıkarın, 3–5 kritik partnerle masaya oturun ve bu oyunu nasıl yeniden tanımlayabileceğinizi birlikte test edin.

— Cogito House

Kaynaklar

1. Adner, R. (2021). Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World. MIT Press.
2. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management, 43(1), 39-58.
3. Adner, R. (2012). The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss. Portfolio/Penguin.
4. Adner, R. & Lieberman, M. (2021). Disruption Through Complements. Strategy Science.
5. McKinsey, Strategies to win in the new ecosystem economy (24 Ağustos 2023) – Ekosistem ekonomisi büyüklüğü ve kar payı ile ilgili veriler.
6. KPMG, Accelerate growth and innovation with partner ecosystems (2025) – Partner ağlarının genişlemesi ve performans ölçümü üzerine istatistikler.
7. KPMG, Widening the aperture: How partner ecosystems are changing (2025) – Teknoloji ortaklarının payı, dijital dönüşüm ve Gen AI etkisi.
8. KPMG Haber Raporu (2025) – Ecosystem ortaklıklarının büyüme ve inovasyon üzerindeki etkisi, Gen AI ile ilgili bulgular.
9. EY, The CEO Imperative: Are you mastering your ecosystem strategy? (Mayıs 2024) – Ekosistemlerin finansal etkisi, iş modeli çeşitliliği ve Gen AI ile ekosistem entegrasyonu.
10. PwC/Strategy&, Global business ecosystems 2030 – Yaşam alanı (living) ve sağlık ekosistemlerinin büyüklüğü ve büyüme oranları.
11. Capgemini, 2024 Integrated Annual Report – Generative AI ve teknoloji partner ekosistemi üzerine örnekler.

COGITOHOUSE.

Cogito House, strateji, inovasyon, ekosistem ve yapay zekâyı tek bir büyüme mimarisinde birleştiren, üst düzey yöneticilerle çalışan butik bir düşünce evidir. Yaratıcı vizyonu titiz analiz ve veriyle bir araya getirerek, kurumların sadece bugünkü rekabetine değil, yarının ekosistem oyunlarına da hazır hale gelmesini hedefler.

Çalışmalarımızın odağında; inovasyon stratejisi, iş modeli ve ürün tasarımı, yaratıcılık, Ar-Ge ve ekosistem stratejisi gibi alanlarda sürdürülebilir büyüme sağlayan somut yol haritaları ve uygulanabilir karar setleri üretmek vardır. Her projede küresel örnekleri süzer, hipotez odaklı testlerle riski düşürür, birim ekonomilerini ve etki metriklerini merkeze alırız.

Kısa vadeli “inovasyon vitrini” projelerinden çok, şirketlerin gerçek büyüme alanlarını tanımlamalarına, ekosistem rollerini netleştirmelerine ve Gen AI’ı iş modelinin sinir sistemine dönüştürmelerine odaklanıyoruz. Kısaca: Cogito House, yaratıcı zihinlerle stratejiyi buluşturan ve bunu somut, ölçülebilir sonuçlara çeviren bir zeka yoğunluğu alanıdır.

cogitohouse.com

© 2025 Cogito House.

Bu raporun hiçbir bölümü, Cogito House’un önceden yazılı izni olmaksızın, herhangi bir yöntemle çoğaltılamaz, dağıtılamaz, yayımlanamaz veya ticari amaçla kullanılamaz. Tüm hakları saklıdır.