



PAZARLAMA

YAZARLAR

Nurhan Papatya
SDÜ İİBF İşletme Bölümü'nde
Pazarlama Profesörü

İlbey Kutluhan Papatya
MAKÜ Sosyal Bilimler
Enstitüsü'nde YL Öğrencisi

EKOSİSTEM PAZARLAMA

Güçlü yaşam enerjisi ile başarılı yenilik
dinamikleri yaratmak

“2018 yılına kadar

küresel akıllı ev pazarının değeri 36 milyar dolardı ve 2023 yılına kadar 151 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Google holding şirketi Alphabet’e ait bir şirket tarafından üretilen ve daha sonra 2018’de Google ile birleştirilen Nest termostatı Aware Home’da hayal edilen birçok şeyi yapar. Kullanımları ve çevresi hakkında veri toplar. Ev sakinlerinin davranışlarını öğrenmek için hareket sensörleri kullanır ve birtakım hesaplamalar yapar, diğer bağlı ürünlerden veri toplayabilir. Google ile birleşmenin bir sonucu olarak, termostat, Google’ın yapay zeka yetenekleri ile inşa edilecek.” Zuboff son kitabında bu satırlarla, son kullanıcıları gelecekteki ekosistem pazarlama uygulamalarına dair uyarıyor.

Oysa çok değil daha birkaç yıl öncesine kadar ölümcül rekabet üzerine konuşuyorduk. Her şey çok hızlı gelişti, küresel endüstriyel örgütlenme, köklü yapısal dönüşümler ve yeni “yapısal düalizm” biçimlerinin ortaya çıkmasıyla hem yerel hem de uluslararası pazarlar yeniden şekillendi. Özellikle Çin’de yeni sanayi güçlerinin artması, küresel üretim sistemlerinin ve üretim döngülerinin yeniden yapılandırılmasına ve küresel ticaret ve pazarlama modellerinde değişikliklere yol açtı. Şirketlerin “özgürlüğü”, ekolojik çekim yasasının kurallarını/kuralsızlığını yeniden yazmak olarak tanımladığına tanık olduk. Şimdilerdeyse birçok şirket rakiplerini doğrudan rekabet stratejisiyle değil, güçlü değer yeniliği ve rekabet üstü yenilenme yoluyla alt edebileceğini öğreniyor. Ancak bugün yaşananlar pazarlamayı “kapitalizmin motoru”, “sermayenin bilişsel yayılımı”, kısacası “neoliberal akıl” olarak tanımlayanlar için hiç de şaşırtıcı değil. Manzara şimdilerde ne kadar farklı görünse de biliyoruz ki, şirketlerin pazar yaratabilme kapasitesi geçmişte olduğu gibi şimdi de pazarlama olmadan açığa çıkamaz, yayılamaz, büyüyemez ve dönüşemez. Çünkü pazarlama, yenilikler yaratma potansiyeli olan fikirler çevresinde, ekonomik ekosistemler için pazar yaratmakla ilgilenir. Pazar yaratmak aslında ekonomik gelişmenin bir uygulama biçiminden başka bir şey değildir. İşe yarar bir ekonomik gelecek yaratabilmek çok çeşitli katkılarda bulunacak kişiler arasında paylaşılan vizyonlar oluşturmayı, işbirlikleri kurmayı, pazarlıklar yapmayı ve karmaşık ilişkileri yönetmeyi gerektirir. Dolayısıyla pazarlama, teknolojinin potansiyelleri, toplumun değerleri ve bireysel müşterilerin hayranlık verici karşılıklı etkileşimiyle iş ekosistemleri yaratarak geleceği biçimlendirir. Ekosistem pazarlama müşterilerin, tüketicilerin, tedarikçilerin, toplumun

ve onun temsilcilerinin değerlerinin ekonomik faaliyetler çevresinde merkezileşmesi, yatırım ve getiri yasalarına uygun bir şekilde gelişmesidir. Burada Shoshana Zuboff’un uyarısını yineliyoruz ancak bizim uyarımız çağın gerisinde kalan ve pazarlamayı hâlâ anlayamayan şirketlere olacak çünkü bugün Google, Chrysler gibi önde gelen şirketlerin yaşam enerjisinin dinamosu ekosistem pazarlama ile ilgilidir. Ve bu enerji başarılı yenilik dinamikleri için Einstein’ın enerji ile kütle arasındaki ilişkiye yönelik ortaya koyduğu klasik denkleme benzer yeni bir formül gerektirir. Bu formül Richard Dawkins’in temel fizik kuvvetlerine rakip olabilecek doğüstü hiçbir şey, hiçbir “yaşam gücü” yoktur anlayışı temel alınarak geliştirilmiştir. Bu yalnızca fizik yasalarını tüm bir canlı vücudun davranışını anlayabilmek amacıyla naif bir biçimde uygulamaya çalıştığımızda çok fazla ilerleyebileceğimiz anlamına geliyor. Ekosistem içindeki şirketlerin de tıpkı bir vücut gibi birçok bileşeni vardır ve davranışını anlayabilmek için fizik yasalarını tüm vücuda değil, parçalarına uygulamamız gerekir. Tüm vücudun davranışını parçaların arasındaki etkileşimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

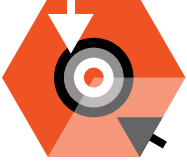
$E = MC^2$ (Einstein’ın klasik denklemi)

$E_b = MP^2$ (21. yüzyıl şirket bağlamında uygulanır) veya

Enerji şirket= Kaynak tabanlı model \times (yenilik ekosistemleri \times hız)

“Kaynak tabanlı model”, güçlü yaşam enerjisi için örgütsel enerjiyi; pozitif ve sürekli dinamikleri (ya da itici güçleri) açığa çıkarır. Örgütsel enerji, iş ekosistemlerinde istenen değer yenilik faaliyetleri için bir iş modelleri portföyünün yönetilmesinin sonucudur ve pazara sunma hızı ile ilgili değer yenilik yapılandırmalarına odaklanarak yenilik yetenekleriyle elde edilir.

Bu metaforunda, kaynak tabanlı model şirketlerin ekosistem strateji belirlemedeki etkinliği ve transfer edilebilir yetenek geni havuzu oluşturma becerisi olarak ele alınır. Modelde şirketlerin ekosistem strateji belirlemedeki etkinliği geleneksel zihniyetlerden kurtulup devrimci zihniyetlere geçişi temsil eder. Keza devrimciliğin temel ilkesi, geçmişten değil, geleceğe ilişkin hayallerden yola çıkarak düşündürmektir. Modelde, yetenek geni havuzu, yenilik ekosistemlerinin tohum yatağıdır. Ekosistem içindeki şirketlerin birbirlerinden transfer ettikleri yeteneklerinin özgünlüklerini kaybetmeden karılması, yeteneklerin DNA kodlarını koruyarak gelişmesine ve katalizör etkisine gönderme yapar. İnsan DNA’sının bireysel



PAZARLAMA

ÖZETLE

SORUN

Rekabeti geleneksel şekilde düşünmek onu arz ve talep açısından düşünmektir. Ürün ve hizmetiniz rakibinize oranla öne geçer ve kazanırsınız.

BAĞLAM

Başarılı yenilik dinamikleri yeni pazarlar oluşturur. Pazar yaratmak ekonomik gelişmenin bir uygulama biçiminden başka bir şey değildir. İşe yarar bir ekonomik gelecek yaratabilmek çok çeşitli katkılarda bulunacak kişiler arasındaki işbirliğine dayanır.

ÇÖZÜM

Makalede söz edilen modelde şirketlerin hem içsel hem de dışsal sürdürülebilir başarısının temeli, insanın eşit ve özgür koşullarda gelişimidir. Dolayısıyla insan odaklı yeni bir toplumsal sözleşmeyi hayata geçirmek, içinde bulunduğumuz koşulların iyi kavranması ve birlikte çalışmayla mümkündür.

özelliklerimizi ve yeteneklerimizi belirlemesi gibi, yenilik yeteneklerinin DNA'sı da gelecekte büyüdükçe şirketi tanımlayacaktır. Yenilik DNA'sının üç ana yapı taşı dijital teknolojiler, bilimsel gelişmeler ve DARQ (dağıtık defter teknolojisi (DLT), yapay zeka (AI), genişletilmiş gerçeklik (XR) ve kuantum hesaplama) yetenekleridir. Dolayısıyla, yetenek geni havuzu kontrol edilebilir bir geleceğin evriminde şanslı devre dışı bırakır. Daha güçlü yenilik yeteneklerinin oluşmasında anabolik etkiyi ortaya çıkarır.

Model, şirketlere güçlü bir yaşam enerjisi vadeder ve şirketlerin birlikte evrilme sürecine yönelik içsel ve dışsal örgütsel yeteneklerinin stratejik uyum sağlayarak gelişimine ve çapraz eşgüdümüne imkan sağlar. Başka bir deyişle, geleceği yakalamaya çalışmak yerine yaratmaya koyulmak (yeni bir bakış açısına ulaşmak, yeni çağı anlamak, ona uygun fikirler geliştirmek, sürekli yeniliği sistemli kılmak ve aralıksız yenilenmek) için görelilik denkleminde olduğu gibi, ekosistem içinde daha hızlı kazanç katlarına ulaşma süresini hızlandırma imkanı sunar. Örneğin, Apple'ın 1970'li yıllardaki ekosistem pazarlama stratejileri incelendiğinde bu modelle ne kadar uyumlu olduğunu gözlemleyebiliriz. Apple o dönemlerde başka firmalarla çalışıyor ve partnerlerini belirleyerek onları kişisel bilgisayar dünyasına ilişkin kendi bütünsel vizyonuyla heyecanlandırıyor, ilerleyebilmeleri için onlara çeşitli destekler sağlayarak birlikte evrim göstermeye teşvik ediyordu. Şirket kendi bilgisayar tasarımını ve işletim sistemi yazılımını sıkı bir şekilde kontrol ederken bağımsız yazılım geliştiricileri kendi makinesi için programlar yazmaya teşvik ediyordu. Ayrıca uluslararası düzeyde bağımsız dergiler, bilgisayar mağazaları, eğitim ve kamu kurumlarıyla işbirliği yapıyor, hatta semt okullarını çok sayıda Apple II göndererek yeni alışkanlıkları

perçinleyecek duygusal bir bağ yaratıyordu. Apple o dönemlerde Tandy ile yarışı açık farkla kazandı. Hiç kuşkusuz, burada yarışın yaşamsal yanı uzun vadeye dönük ekosistem pazarlama zihniyetini tüm paydaşlara bütünsel bir değer paketi oluşturabilecek şekilde modelleyebilmektir. Öyleyse geleceğin akıllı şirketleri için model şu adımları kapsar:

1. Ekosistem Stratejisini Anlamak,
2. Yetenek Geni Havuzunu Çeşitlendirmek,
3. Kızıl Kraliçe Etkisi Yaratarak Yeni Bir Toplumsal Sözleşmeyi Hayata Geçirmek

Ekosistem Stratejisini Anlamak

Şirketlerin nasıl strateji oluşturdukları uzun zamandır tartışılan konulardan biri. Bu konuda birçok farklı bakış açısı bulunuyor. Bu noktada ünlü yönetim eleştirmeni Henry Mintzberg'ün şu uyarısı dikkat çekici: “Stratejinin bir kurumun günlük işleyişine dair detaylardan arındırılmış olması gerektiğine ilişkin düşünce, geleneksel stratejik yönetimin en büyük yanlışlarından biridir.”

Bu yanı sıra düşen şirketlerin hayatta kalma mücadelesinde hâlâ geleneksel köklü zihniyetler ve yaklaşımlarla rekabet etmeye çalışmaları ya da geçmiş başarıları tekrarlanmanın yollarını aramaları hiç şaşırtıcı değil. Bu çabalar başarıyı yakalamada hâlâ önemli olabilir ancak bütünleşik arz ve talep zincirleriyle karakterize edilen küresel ağ dünyasında şirketlerin yeniliklerde dış kaynak kullanımı, yenilikçi yeni iş ekosistemleri, değer yeniliği ve deneysel iş modelleri geliştirme yoluyla kendilerini gençleştirecek, zihniyet evrilmeleri çok daha önemlidir. Dolayısıyla şirket zihniyetinin değişimi ekosistem stratejisi belirlemede ilk adım diyebiliriz. Bu çok kolay değil. Zihniyetin değişmesinin önünde birçok engel var, en büyük engelse Condorcet'in deyimiyle “bilgi ışıkları”nın sönmesi,



İşe yarar bir ekonomik gelecek yaratabilmek çok çeşitli katkılarda bulunacak kişiler arasında paylaşılan vizyonlar oluşturmayı, işbirlikleri kurmayı, pazarlıklar yapmayı ve karmaşık ilişkileri yönetmeyi gerektirir.

yani despot, paylaşma kapalı, normlar kafesine dönüşen geleneksel örgüt kültürünün kırılmaz zincirleri.

Bugün birçok şirket bu zincirleri kırma çabası içinde. Yeniliğin yaratıcılığa, yaratıcılığın da özgürlüğe ihtiyacı olduğunu biliyorlar. Çünkü devrimci zihniyet temelli eşit ve özgür bir atmosferi yaratmanın ekosistem strateji belirlemenin mihenk taşı olduğunu öğreniyorlar. Ünlü yönetim gurusu Gary Hamel'in "hümanokrasi" olarak da isimlendirdiği bu zihniyetle emir komuta zincirini güven ve radikal şeffaflık zinciriyle değiştirebiliyorlar. Özerk ve daha az hiyerarşik ekiplerle, çapraz işlevler arası sonuçları daha hızlı kuluçkalayabilecek, startup düşüncesinin kaldıraç etkisinden yararlanarak örgütsel ekosistemleri inşa edip, işlevsel siloları parçalayabiliyorlar. Örneğin Chrysler'da önceden hiyerarşi ve bürokrasi hakimdi, hiyerarşiler ve bürokrasiler karıştırılmamalıdır. Bürokrasiler, maliyet açısından değerli olan standardizasyona dayanır. Asıl değerli olan bilgilerin göz ardı edilmesi söz konusudur. Denklem hiyerarşi eklerseniz bilgi örgütsel düzeyde dolaşırken yönelimsiz hız, güdültü ve doğruluk sorunlarıyla karşılaşsınız. Sonraki yıllarda örgütsel hiyerarşilere ve işlevsel birimlere çoğulcu katılımın değeri anlaşıldı. Chrysler'in 90'ların ortalarındaki fiyat odaklı rekabete dayanan başarısı bugün mevcut rutinleri iyileştirme ve işleri daha verimli bir şekilde yapma, örgütün geleneksel sınırlarını arama, deneme ve ötesine geçme yeteneği arasında bir denge kurma başarısına evrildi. Farklı ya da garip sorular soran insanların öne çıkmasına izin verilirken, tüm çalışanlar arasında konum ne olursa olsun çeşitlilik ve yaratıcılığa izin veren yapılar desteklendi. Benzer şekilde Hewlett Packard Enterprise "Halkımız HPE'nin kalbi ve gücüdür. Bu yüzden onların etrafında dönen bir kültür inşa ediyoruz. Çalışan deneyimine odağımızı artırarak, gurur duyabileceğimiz ve heyecanlanabileceğimiz bir ortam yaratıyoruz" şeklindeki açıklamalarla "yaşama uygun çalışma" politikalarını geliştirmeye odaklandı.

Bir ekosistem stratejiyle ilgilenirken aklımızda tutmamız gereken ikinci en önemli adımsa şudur: Strateji, geleceği etkilemek ve biçimlendirmek üzere belirli durumlara hızlı uyum sağlayabilme kapasitesi ya da değerleri ve kaynakları bir araya getirebilme becerisiyle farklılık yaratabilmektir. Ancak ekosistem pazarlamada belirli bir değere ve kaynağa kimin sahip olduğu ve bunları kimin kontrol ettiği her zaman net değildir. Burada çarpıcı olan ekosistem stratejiyi anlamak için öncelikle ekosistemlerin nasıl işlediğini tanımlamaktır.

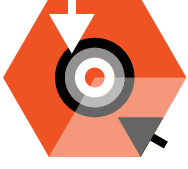
Bunu pragmatizm üzerinden, yani doğruluğu ve gerçekliği tek yanlı olarak, yalnızca eylemlerin sonuçlarıyla değerlendiren ve onlara yalnızca sağladığı "fayda" açısından bakan felsefe üzerinden tanımlayabiliriz.

Edward O. Wilson'un *The Diversity of Life* kitabında da bahsettiği gibi, "Bir ekosistem, hiyerarşik olarak tamamen kontrol edilmeyen, değişen derecelerde çok taraflı, benzersiz tamamlayıcılıkları olan bir dizi aktördür."

Bu, bir ekosistemin üç önemli özelliğini kapsar. İlk olarak, "çok taraflı, benzersiz tamamlayıcılıklar (bunlar esas olarak bir dereceye kadar bir uzmanlık/temel yetenek derecesine yol açar) ya da süpermodüler/Edgeworth (genellikle kullanımdaki tamamlayıcılar) tamamlayıcılıklardır. Bu benzersizlik, aynı zamanda bir dereceye kadar kişiselleştirme de gerektiren, tamamlayıcılıkların genel olmayan doğasında yatar. Tam olarak ekosistemlerin özelliklerini destekleyen budur. Ayrıca, çok taraflı tamamlayıcılıklar, farklı tarafları (örneğin faaliyet merkez(leri), tedarikçiler veya tamamlayıcı türleri) birbirine bağlayan farklı rol kümeleri düzeyinde var olurlar.

Ekosistemleri benzersiz kılan, karşılıklı bağımlılıkların her bir rolü standartlaştırma eğiliminde olmasıdır. Bu da ekosistemlerin tasarımı konusunda yeni becerilere ihtiyaç duyulmasını sağlar. Bu yüzden, aktör kümeleri arasındaki ilişkilerin bazıları benzersiz, bazıları süpermodüler, bazıları genel ve diğerleri özel olacaktır. Ancak ne olursa olsun ilişkiler, ikili ilişkilerin aksine rol veya aktör grupları düzeyinde tanımlanabilir. Ekosistem üyeleri tarafından girilen düzenlemeler ittifaklar ağı olarak görünse de bu düzenlemeler ekosistemdeki her bir üye için bir rol şeklinde belirlenip standart hale getirilerek başarının anahtarı dikey ayrışmadan bütünleşme (entegrasyon) yeteneğine devredilir. Kilit oyuncuların kimin tayin ettiği ve nasıl rekabet ettiğine bağlı olan iş ekosisteminin gelecekteki şekli, geniş ölçüde talebin nasıl yönetileceği ve bilgi teknoloji sürecindeki yeniliğin nasıl olacağına bağlıdır. Burada çok iyi bilinmesi gerekense hem geleneksel, sürekli iş modellerini hem de yenilikçi, yıkıcı iş modellerini yönetme zorluğunun özel ekosistem pazarlama yönetim anlayışını ve yeteneklerini gerektirdiğidir.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere, stratejiye sistematik bir yaklaşım getirmek için, bir şirket tek bir sektörün üyesi olarak değil, çeşitli sektörleri aşan topyekun bir ekosistemin aktörü olarak görülür. Bu aktörlerin bazıları örgütün içinde, bir araya getirme özellikleriyle içsel işbirliği



PAZARLAMA

görevini bazıları da örgütün dışında, örgütün dışını temsil ederek, dışsal işbirliği görevini üstlenirler. Bu bağlamda burada işbirliği kavramı bir tür ekosistem gücün “dağıtım mühendisliği” anlamında kullanılır. Bir iş ekosisteminde, şirketler yeni düşünce sistemi etrafında yetenekler geliştirir: İdeolojiler üretir/yayar, yeni ürünleri destekler, müşteri ihtiyaçlarını ve pazarları yaratır, geliştirir ve nihayetinde bir sonraki yenilikleri birleştirmek için işbirliği içinde ve rekabetçi bir şekilde çalışırlar. Örneğin Apple Computer en az dört ana sektörün üstesinden gelen bir ekosistemin lideridir: Kişisel bilgisayarlar, tüketici elektroniği, bilgi ve iletişim. Apple ekosistemi, Motorola ve Sony’yi ve çeşitli pazar bölümlerinde çok sayıda müşteriyi içeren geniş bir tedarikçi ağını kapsar. Apple, 1994 yılında IBM ve Motorola donanımını Apple yazılımıyla birlikte kullanacak yeni bir bilgi işlem platformu yaratmak amacıyla AIM ittifakını kurması ve sürdürülebilir pazarlama faaliyetleri çerçevesinde Apple ve Doğal Hayatı Koruma Vakfı (WWF), “gezegenimizdeki yaşamı korumaya yardımcı olmak” için bir ortaklık kurduklarını duyurması topyekun ekosistem stratejisiyle daha da güçlenmesinin yolunu açtı. Bununla birlikte, ekosistem, tüketicileri aynı anda çalışmak üzere daha fazla ürün satın almaya çeken bir şeydir. Ekosistemdeki kullanımın akıcılığı diğer ürünlere olan ihtiyacı da yaratır. AirPod’lar, AirPod’ların birinin iCloud hesabındaki herhangi bir aygıtta otomatik olarak bağlanmasını sağlayan bir W1 çipi kullanması gibi. Ekosistemler, tüketicinin yaşamında tutarlılık ve kolaylık hissi yaratır ve Apple çoğu zaman tüketiciyi etkilemeyi ve yeni ihtiyaçları arzulamasını desteklemeyi amaçlar. Bir iPhone satın alırsınız ve aniden bir akıllı saatiniz, akıllı bir hoparlörünüz ve sınıfının en iyisi bir dizüstü bilgisayarınız olur.

Başarılı ekosistemleri yönlendiren liderler, diğer ekosistem katılımcılarını destekleyecek sistemlerin yanı sıra doğru teşvikler (finansal ve diğer türler) oluşturmaya odaklanma eğilimindedir. Burada odak noktası ekosistemde kalıcı değer yaratmak ve paylaşmaktır.

Yetenek Geni Havuzunu Çeşitlendirmek

Hiç kuşkusuz, evrimsel çeşitlilik her türlü değişen ortamlarda kanıtlanmış tek başarı stratejisidir. Dolayısıyla aynı tür kişileri işe alarak, aynı sektördeki şirketlerle iş yaparak, aynı yeteneklerle yeni ve farklı iş stratejileri beklemek işe

yaramaz. Mevcut yüksek kaliteli yetenek sınırlı bir tedarik içindedir ve daha fazla “yetiştirme” kısırlığına ve başarısızlığa neden olabilir. O zaman cevap açıktır: Yetenek geni havuzunu çeşitlendirin.

Burada, yetenek geni havuzu, ekosisteme gömülü şirketler, araçlar ve talep tarafındaki aktörler de dahil olmak üzere, heterojen örgütler ve kurumlar tarafından geliştirilen farklı kaynak ve yetenek kümeleri olarak ele alınır. Yeniliklerin gelişimini, yayılmasını ve kullanımını etkileyen tüm önemli ekonomik, sosyal, politik, örgütsel, kurumsal ve diğer faktörleri kapsar. İş ekosistemin her bir yetenek alanı, kaynakların ayırt edici birleşimini ve bunları kullanmanın farklı bir yolunu, yani kapasiteyi tanımlar. Aslında, başlangıçta benzer kaynak/yetenek kümelerine sahip olan örgütsel ekosistemler dahi farklı çeşitlilik yörüngelerini izleyebilir ve sırayla yetenek alanlarını farklılaştırabilir. Dolayısıyla, yetenek geni havuzunu çeşitlendirme öncelikle örgütün avantajı için potansiyel bir kaynak olan özgün yeterlilikleri, bilgiyi ve davranışsal rutinleri belirlemeyle başlar. Bu aynı zamanda ekosistem içinde gömülü olan örgütün belirlenen amaca ve stratejiye uygunluğunu saptayabilme kabiliyeti olarak da görülebilir. Eğer küresel iş dünyasına bakacak olursanız alınan kararları uygulayabilmek için, ekosistem içindeki yeteneklere veya en azından gerekli olan yetenekleri geliştirme şansına sahip olmadıkça strateji yürütmelerinin ve fırsat yaratmalarının anlamsız bir çalışma olacağını kabul ettiklerini göreceksiniz. Tasarlanan birçok stratejinin bu konuyu atladığının altını çizdiler. Bu yüzden, bir insanın ne yapması gerektiğini bilmeden, o insanın 1.90 boyunda olmasının avantaj mı yoksa dezavantaj mı olduğunu kestirebilmek çok zor.

Yetenek geni havuzunu çeşitlendirme, örgütsel ekosistemler içindeki yeteneklerin yenilik ekosisteminde neden en değerli kaynak olduğu, bu değerli kaynakların nasıl etki ajanı olarak kullanılacağı ve aynı zamanda topyekun ekosistem içindeki akışkanlığının ana formülü. Burada önemli olan yetenek geni havuzunda yer alan farklı kaynak ve yetenek kümelerinin DNA’sı ve DNA’nın etrafa dağıtılması. Herhangi bir DNA değil, yenilik üretecek yetenekleri geliştirmeye yönelik özel, şifrelenmiş talimatları içeren DNA’ların akışkanlığının sağlanması. Kendini yeniden üretmek ve gelişmek için talimatların dağıtılması. Bu talimatlar ekosistem içerisinde yer alan tüm katılımcıları kapsar. Örneğin geleneksel veri bilimi veya analitik gruplarınız varsa, onları yapay zeka çabalarınızın merkezine taşımak, örgüt genelinde uzmanlığı açığa çıkarma da etkili olacaktır.

Dolayısıyla, değerli kaynakların akışkanlık hızı ekosistem içinde şirketin stratejik konumunu belirlerken aynı zamanda hızla değişen ortamlara yönelik olarak iç ve dış yetenekleri oluşturmada ve yapılandırmada genişletilmiş çapraz eşgüdümleme işlevselliği ile bütünsel ekosistemi güçlendirir. Örneğin Walmart yetenek geni havuzunda yıllar içinde son



Hem geleneksel, sürekli iş modellerini hem de yenilikçi, yıkıcı iş modellerini yönetme zorluğu, özel ekosistem pazarlama yönetim anlayışını ve yeteneklerini gerektirir.

derede etkin bir birlikte gelişme çerçevesi yaratmış ve çok değişik şirket türlerinin genişleyen katkılarını yönlendirebilmiştir. İlginç bir şekilde Walmart'taki başlıca yatırımlar bugün varlıkları değil yetenek geni havuzunun; tedarikçilerden, binlerce nihai satış noktasından ve milyonlarca müşteriden oluşan geniş şebekenin, liderliğini geliştirmeye yöneliktir.

Kızıl Kraliçe Etkisi Yaratarak Yeni Bir Toplumsal Sözleşmeyi Hayata Geçirmek

Ekosistem içerisindeki şirketler sadece mekanik bir yapının değil vizyon, hayaller, ideoloji, umut, korku, özgürlük, mutluluk, güven, empati, bağlılık ve alışkanlıklar gibi duygularla çevrili bir yapının yönetsel aklı konumunda. Bu yönetsel akıl bir taraftan varlığını güçlendirecek koşulları yaratırken diğer taraftan bu koşulların sürekliliği için ekosistem ağına kapsayıcı alanını genişletecek çözüm yolları arıyor.

Ekosistem ağına kapsayıcı alanının genişlemesi, hiç kuşkusuz ekosistem ekonominin hissedilir etkilerini de beraberinde getiriyor. Bu etkilerden biri mevcut hükümetlerin çalışanlara karşı sosyal ve politik tutumlarının değişmesi gerektiğidir. Son bir yılda yaşanan Covid-19 küresel ekonomik kilitlenme üstü örtülü sorunları (işsizlik, gelir eşitsizliği, iklim değişikliği gibi) gündeme taşımaktadır ve kapitalizme yönelik tepkileri de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, Klaus Schwab yeni çıkan *Covid-19 The Great Reset* kitabında toplumsal sözleşmenin yenilenmesine ilişkin nedenleri bugün dünden daha çok geçerli olduğunu iddia ediyor ve bu geçiş sürecini “kapitalizmin yanıp sönen şenlik ateşi” olarak tanımlıyor. Gerçekten de ekosistem pazarlama sıfırlanan kapitalizmin gelişen biçimini temsil ediyor ve bu süreçte sistemin genel gücü için kritik olan kurumlar (altyapı, beşeri sermaye ve yenilik ekosistemleri gibi üretkenliğin belirleyicileri de dahil) bir ekonominin gerçek sağlığı “toplumsal işbirliği” ile özdeşleştiriliyor.

Toplumun işbirliği yapmaya istekli olması durumunda daha büyük kapasite inşa edebilir ve kapsayıcı ağı daha güçlenebilir. Çünkü teknolojinin gelişim süreci Amerikalı iktisatçı, sosyolog ve akademisyen Veblen'in de belirttiği gibi sürekli bir toplumsal eyleme dayanıyor. Diğer bir deyişle, toplumun geçmiş kuşaklardan miras aldığı ortak bir bilgi stoğudur ve ortak bir çaba içerisinde gelişir. Ekosistemlerde oyuncular yeteneklerini ve zaman içinde başkalarıyla olan ilişkilerini

yeniden tanımladıkça gelişirler. Aynı alanda ve sektörde kısmen rekabet eden, kısmen işbirliği yapan küçük firma grupları olan kümeler, ilk tanımlanabilir ilkel ekosistemler olabilir. Fakat gerekenler sadece güven ve işbirliği değildir. Özgürlük ve nihai olarak ekosistemin kapasitesi, ekosistem içindeki şirketler ve toplum arasındaki güç dengesine bağlıdır. Bu güç dengesi içinde toplum şirketlerin “sosyal ekolojisi”dir. Birbirleriyle olan benzerlikleri, birbirleriyle olan farklarından çoktur. Farklılıklar korunarak, benzerlikler çoğaltılabilir. Dolayısıyla hem ekosistem içindeki şirketlerin hem de toplumun birlikte yol aldıkları bir duruma ihtiyaç var. Topyekun ekosistem içerisinde toplumun ve şirketlerin birbirlerinin artan gücüne yetişebilmesi için yeterince hızlı koşmaları birbirlerinin gelişimine katkı sağlayarak mümkün görülür. Ekosistem içindeki şirketlerin gücü ve kapasitesi artarken toplumun gücü ve kapasitesi de aynı oranda artmak zorundadır. Ekosistem içinde şirketlerin koşmaya devam etmesi, yeni ve zorlu meydan okumalar karşısında kapasitesini güçlendirmesi ve özerkliğini koruması gerekir.

SONUÇ OLARAK 21. yüzyılın iş dünyası ekosistem pazarlama uygulamaları ile devrimci bir zihniyet odağında gelişecektir. Ekosistem liderliğini elde tutan şirketler topyekun ekosistem içinde (hissedarlar, devlet makamları ve düzenlemeciler, müşterileri ve/veya tedarikçileri temsil eden birlikler ve standart kurumlar gibi) paylaşılan vizyonlar yönünde başarılı yenilik dinamikleri yaratarak güçlü yaşam enerjisini elde etmeyi başka bir deyişle yatırımlarını uyumlaştırma ve birbirlerine ve topluma destek olacak roller bulma imkanını elde edeceklerdir. Tüm bunlar oldukça zorlu ve bir ütopya gibi görünse de özgürlüğe ve birlikte ilerlemeye odaklanmış yeni bir toplumsal sözleşmeyi hayata geçirmek aynı zamanda ekolojik zihniyetin tohum yatağının genişlemesi, ekosistem içindeki ihtilafların çözülmesi, tarafsız ekosistem yasalarının uygulanması ve normlar kafesinin kırılabilmesinde hayati önem taşıyacaktır. ☺



NURHAN PAPATYA, Süleyman Demirel Üniversitesi'nde pazarlama profesörüdür. Şirketlere danışmanlık yapmaktadır.
İLBEY KUTLUHAN PAPATYA, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde pazarlama alanında yüksek lisans öğrencisidir. Dijital ekosistem pazarlama alanında araştırmalar yapmaktadır.