

PAOLO SIRONI

# FINTECH

ALANINDA

## YIKICI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR YENİLİKÇİLİĞİN REKABERLİĞİ

Geleneksel Yapılar için Tespitler ve Tavsiyeler

*Hazırlayan: AHMET USTA*

PAOLO SIRONI

# FINTECH

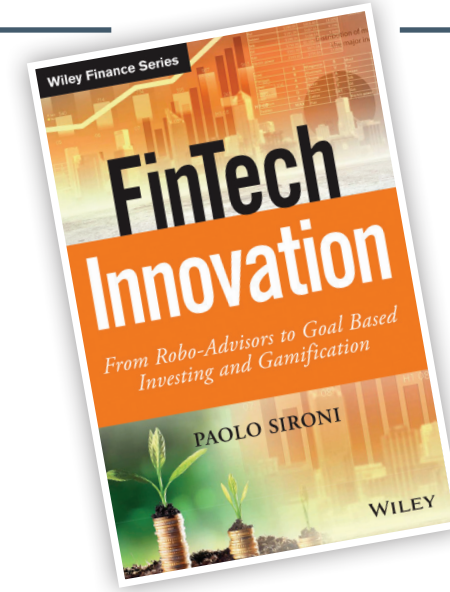
ALANINDA

## YIKICI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR YENİLİKÇİLİĞİN REKABERLİĞİ

Geleneksel Yapılar için Tespitler ve Tavsiyeler

Hazırlayan: AHMET USTA

## FinTech Alanında Yıkıcı ve Sürdürülebilir Yenilikçiliğin Rekaberliği



Birazdan okuyacağınız bu çalışma\*, Paolo Sironi'nin "FinTech Innovation" isimli kitabından yola çıkarak FinTech dünyasının yıkıcı teknolojik gelişimine karşı, sürdürülebilir yenilikçiliğin neden önemli olduğunu ve bu sürecin nasıl ortaya çıktığını özetlemektedir.

Çalışma genel olarak FinTech'in genel tarihçesi ile temel kavramları ortaya koyduktan sonra Yenilikçilik Teorisi ile yıkıcı teknoloji ve sürdürülebilir yenilikçiliğin ilişkisini kurarak bu konseptlerin rekaberlik çerçevesini oluşturacak beş farklı strateji önerisi sunmaktadır.

\* Bu çalışma, Paolo Sironi tarafından yazılan "FinTech Innovation" kitabının ilk bölümünden özetlenmiştir. FinTech Innovation kitabının içinde Sironi, tüm kavramların detaylarını ele almakta ve adım adım belirli bir yıkıcı yenilikçilik konseptinin DNA'sını çözümlenmektedir.

**B**ankacılığın tarihine ait izler, Anadolu’da milattan önce 12.500 yıllarına kadar sürülmekle birlikte bugün anladığımız modern bankacılık sistemi 12. yüzyılda şekillenmeye başlamış ve önemli şehirlerdeki varlıklı ailelerin servetlerini yönetmek üzere Rönesans ile birlikte yükselişe geçmiştir. 17. ve 18. yüzyılda merkez bankacılığı gibi sistemsal yeniliklerin hayata geçirildiği Amsterdam ve Londra gibi Kuzey Avrupa ülkeleri finansın merkezi olurken, 20. yüzyıla geldiğimizde bu rolün, halen liderliğini sürdüren Londra ile birlikte New York arasında paylaşıldığını görmekteyiz. Ancak 21. yüzyılın ilk dönemi bize, uluslararası ölçekte büyüyen bankaların bağımsız devlere dönüşmesinin küresel ekonomik sistemi tehdit eden negatif bir potansiyel doğurduğunu ve bu nedenle 2008 yılında küresel ekonomik krizin patlak verdiğini açıkça göstermiştir.

2001 yılında Türkiye’de bölgesel olarak yaşandığı gibi, 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizin ardından düzenleyici kurumlar bireysel tüketiciler kadar büyük ekonomik yapıları da korumak üzere çok ciddi önlemler aldılar. Düzenlemelere uyum, finansal ekosistemin en önemli görevlerinden birisi haline geldi.

\* **Rekaberlik:** Bir biri ile rekabet eden kurumların ortak çıkarları için iş birliği yapması.

## “Daha fazla tasarruf için daha fazla BT yatırımı”

Güçlü düzenlemelerin gölgesinde hızlı büyüyen operasyonları yönetme ihtiyacı ile bankalar **Bilgi Teknolojileri (BT)** harcamalarında liderliği kimseye kaptırmayan bir pozisyona yerleştiler. Bununla birlikte acımasız rekabet ve daha verimli olma baskısı “daha fazla tasarruf için daha fazla BT yatırımı” ifadesini bankaların mottosu haline getirdi. Bu teknolojik yatırımlar, geleneksel yapıların değişime karşı olan direncini kırdı. Ancak beklenmedik bir şekilde endüstri kendisini yeni bir kavram ile karşı karşıya bıraktı: **FinTech**.

**Finansal Teknolojileri ifade eden FinTech** adı verilen yenilikçi oluşumlar, öncelikle geleneksel bankacılık ve finansal yapıların içinden ayrılan yeteneklerin oluşturduğu yeni girişimler olarak filizlendi. FinTech’lerin yaklaşımı teknolojiyi kullanarak finansal açıdan müşteri problemlerini daha hızlı ve etkili çözebilecek yenilikçi ürünler ortaya koymaktı. Bu yaklaşım geleneksel modellere karşı dijital teknolojiyi kullanan FinTech’lerin pazara çok düşük yatırımlar ile girerek hızla büyüyen yapılara dönüşmesini sağladı. FinTech’ler uzun yıllar boyunca sürekli yeni katmanlar ile büyüyen geleneksel ve çok büyük yapılara karşı sıfırdan alt yapısı kurulan çevik yaklaşımlar ile alternatif oldular.

Bankalar bugün dijital dönüşüm için BT harcamalarını yükseltmeye devam ederken, kârlılıkları her geçen gün azalmakta ve sermaye erişimi zorlaşmaktadır. Sermayenin maliyetindeki bu artış pek çok kurumu yatırımlarını kısımaya ve operasyonlarını daha etkili yönetmeye zorlamaktadır. Öte yandan geleneksel bir endüstriyi dönüştürme fırsatı, bugün pek çok yeni FinTech'in doğmasına ve bankalarla yeni işbirliklerine imkan sağlamaktadır.

***Günümüzde Düzenleme Kurumları sadece kuralları belirlemiyor. Temsil ettikleri alanların cazibe merkezi haline dönüşmesi için strateji de geliştiriyor***

Öte yandan teknoloji geleneksel finans dünyasını dönüştüren tek etken değildir. **Düzenleme (regülasyon)** bu dönüşümün lokomotifi olmadığı her noktada teknolojiye eşlik eden ikinci bileşendir. Yerel ve küresel düzenlemeler kurumları daha şeffaf ve verimlilik odaklı olmaya zorlarken tüketicilerin çıkarlarını daha çok koruyan bir yaklaşım sergilemektedir. Düzenleme kurumları geçmişte alınan derslerin tecrübesi ile ortaya çıkan hataların tekrarlanmaması için hızlı şekilde önlem alırken aynı zamanda yenilikçiliği ve rekabeti kamçulamaktadır. Günümüzde düzenleme kurumları neyin nasıl yapılması gerektiğini söylemenin ötesine geçerek temsil ettikleri alanların birer cazibe merkezi haline dönüşmesi için modern yönetim anlayışlarını benimsemektedirler. Bu yaklaşım FinTech'leri cesaretlendirmekte ve onlara güç vermektedir.

***Yıkım kaçınılmaz ama düşündüğümüzden farklı gerçekleşecek***

Tüm bu gelişmeler ışığında sorulması gereken soru FinTech'lerin bankalar için yıkıcı mı yoksa destekleyici mi olduğu sorusudur. **Yıkımın kaçınılmaz** olduğunu ancak bankaları tamamen işin dışına atmak yerine bir dönüşüm içine sokarak da gerçekleşebileceğini söylemek lazım. firma bazında veya tüm bir sektör için geleceği tahmin etmek imkansız ancak kesin emin olduğumuz şey **kazananlar ve kaybedenler** birlikte olacaktır. Bu çalışmanın amacı, yıkıcı dönüşüm sürecinde FinTech'lerin rolünü daha iyi anlamak için sürecin kendisini analiz etmektir.

## **Enerjik FinTech Ekosistemi**

2008 ve 2010 yıllarında FinTech girişimleri ağırlıklı Amerika'da ortaya çıksa da bu yeni şirketler sadece Silikon Vadisi'ne özgü olmayıp, aynı zamanda **ABD Doğu kanadı, Avrupa, Hong Kong, Singapur, Avustralya ve Asya** gibi farklı bölgelerde hızla yaygınlaştılar. Kişiden kişiye kredilendirme (P2P Lending), dijital ödemeler ve Büyük Veri Analizi (Big Data Analytics) gibi alanlarda aktif çözümler ile hayatımıza girdiler. Global bir fenomen haline dönüşen FinTech'ler finansal kurumlar ile teknoloji tedarikçilerinin arasında bir alanda finansal servisleri dijital çözümler ile dönüştüren bir role sahipler.

**FinTech'ler doğrudan veya dolaylı olarak daha ucuz servisler ile büyük kurumların ulaşmakta zorlandığı tüketicileri sisteme dahil ediyorlar.**

Dijital araçlar FinTech'ler için tüketicileri cezbeden deneyimler üretmek için birer araç olmakla birlikte, bu şirketlerin finansal pazarlara girmesi için de gerekli olan yüksek gereksinimleri ortadan kaldırmıştır. FinTech'ler şu anda doğrudan veya dolaylı olarak daha ucuz servisler ile büyük kurumların ulaşmakta zorlandığı tüketicileri sisteme dahil eden bir konuma sahipler. Her çeyrekte yeni FinTech fikirleri ortaya çıkmakta ve bu dönüşüm diğer müşteri kesimlerinin de ilgisini çeker hale gelmektedir. Bu sebeple kesin bir FinTech profilinden bahsetmek mümkün değildir, bu profil sürekli değişmektedir.

Öte yandan varlığını farklı iş modelleri ile sürdüren Alibaba, Apple, Google, Facebook gibi şirketler de tüketici ilişkilerini finansal hizmetler için kullanabileceklerini keşfettiler. Teknoloji ve medya devleri bir anda yüksek sermaye gücüne sahip FinTech'lere dönüştüler. Finans ve teknoloji arasındaki köprüyü bankalardan çok daha hızlı kurabileceklerini her geçen gün daha iyi anlıyorlar ve bunu uygulamaya dönüştürüyorlar.

## Bankacıların FinTech Keder Döngüsü



### Bankacılığın Keder Döngüsü

Finans sektöründe uzun yıllar deneyime sahip JP Nicols bankacıların FinTech ile olan ilişkisini kaçınılmaz bir keder döngüsü olarak tanımlıyor;

"Başlangıç noktası inkardır" diyor ve hemen sonrasında öfkelenen bünyelerin çaresizlik içinde yelkenleri indirmeye başladığını ifade ediyor. Nicols için meseleyi kotarmaya çalışan bankacılar nihayetinde depresyona düşüyor ve sonra bir aydınlanma yaşayarak "alışkanlıklarını değiştirecek yıkıcı yenilikçiliği" kabullenerek iş birliği yapmaya gidiyorlar.

## FinTech'leri Daha İyi Anlamak

FinTech'lerin geleneksel yapılara karşı neden yıkıcı bir güç haline dönüşebileceğini anlamak için Paolo Sironi'nin de kitabında detaylıca değindiği **oyunlaştırma** ile bireylere hedef tabanlı yatırım danışmanlığını veren **Robo-Danışman çözümlerini** örnek gösterebiliriz.

**Robo-Danışmanlar**, dijital araçları kullanarak bireyler için otomatik yatırım çözümleri sunan uygulamalardır. Oyunlaştırma ve hedef tabanlı yapılar bireylerin kısa sürede hedeflerinden vazgeçerek içine düşebilecekleri tehlikeli durumları ortadan kaldırarak bütünüyle algoritmalar ile işleyen robo-danışmanlar eşliğinde finansal yatırımlarını yönetmelerini mümkün kılar. Bu yenilikçi yaklaşım geleneksel ve bireysel uzman yatırım danışmalarına olan ihtiyacı ortadan kaldırmakta ve finansal yatırım hizmetlerini daha geniş kitlelere yayarak bu çözümü sağlayan FinTech'lerin çok hızlı büyümesi ve önemli cirolar elde etmesini mümkün kılmaktadır.

Bu yenilikçi FinTech yaklaşımını güçlü kılan önemli bir bileşen ise kişiselleştirmedir.

Paolo Sironi kitabında Robo-Danışmanların oyunlaştırma ile hedef tabanlı yatırım kararları için nasıl kullanılabileceğine odaklanıyor. Her bir bölümde bu başlıkların detaylarına değinen Sironi için bu alanda FinTech girişimleri kadar geleneksel bankacılık sektörü için de büyük bir fırsatlar mevcut.

## Kişiselleştirmenin Önemi

Profesyonel bankacılarla özel veya kurumsal müşteriler arasındaki bilginin asimetrik yapısı, finansal kuruluşlara rakipsiz bir fiyatlandırma gücü sağlıyor. Küresel ekonomik kriz bu durumun ileriye dönük olmadığını gösterdi. Varlık yönetimi merkezîyetçiliğinden müşteri odaklı bir vizyona geçiş gerektiren yaklaşım değişikliği, kolay bir yolculuk değil. Firmalar teşvik yapılarını, kuruluşlarını, iş modellerini ve şu an amaç için uygun olmayan eski sistemlerini gözden geçirmeliler. Bununla birlikte, sayısallaştırma bir zorunluluk haline geldiğinde günümüz teknolojisi, önemli bir adım atmamızı sağlıyor.

Düzenlemelerdeki değişiklikler ve yeni müşteri davranışları (özellikle milenyum nesli olanlar) bankacılık ilişkisindeki birlikteliğe duyulan ihtiyacı daha nadir hale getirerek, nihai yatırımcıların daha esnek olmasını hedefliyor.

Bilişsel teknolojilerin geliştirilmesiyle güçlendirilen **Büyük Veri Analitiği** ve davranışsal analiz, FinTech'lere ve bankacılık kurumlarına iş süreçlerini bu analizler boyunca yeniden şekillendirme şansı sunuyor. Bu şans ise beraberinde yıkıcı yenilikçilik ve sürdürülebilir yenilikçilik kavramlarını barındıran yenilikçilik teorisi ile bizleri tanıştırıyor.

## Yenilikçilik Teorisi

Teknoloji, şirketlerin içinde ve dışında, zamanla evrilen bir süreçtir. Bu noktada “Teknoloji nedir?” sorusunu sormak lazım. Bu sorunun pek çok farklı cevabı olabilir. Paolo Sironi teknolojiyi; ‘bir işletmenin, insanın veya sermaye ekonomilerin bilgi ve veriyi daha yüksek değer taşıyan ürün ve hizmetlere dönüştürmesi’ olarak tanımlıyor.

Teknoloji temelde bir yeniliktir ve yenilikler bize kendisini iki farklı şekilde gösterebilir; ‘Yıkıcı Yenilik’ ve ‘Sürdürülebilir Yenilikçilik’.

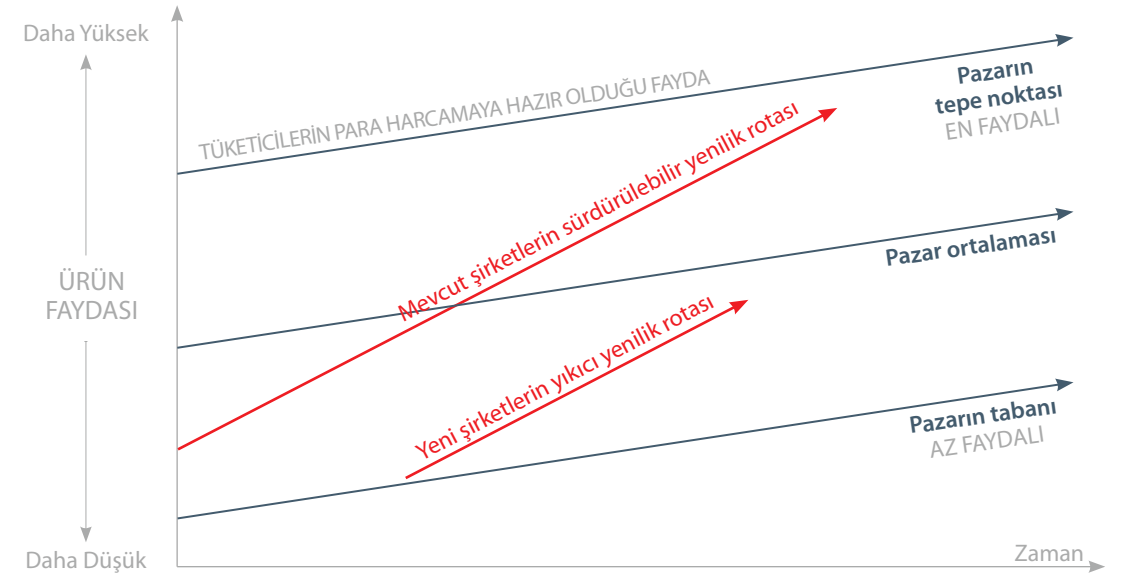
**Yıkıcı Yenilik, genellikle yeni müşteriler kazanmak veya mevcut müşterileri cezbetmek için daha ucuz, basit veya daha ikna edici bir çözüm sunar.**

Burada yıkım bir gecede olup biten bir şey değildir.

**Sürdürülebilir Yenilikçilik** ise mevcut bir şirketin ürünlerini teknolojik olarak tüketici beklentilerini karşılayacak şekilde sürekli geliştirmesidir.

Bu noktada Yıkıcı Yenilik ve Sürdürülebilir Yenilikçilik kavramlarını bir arada ele alarak bunu “**Yenilikçilik Teorisi**” olarak tanımlayabiliriz. Yenilikçilik Teorisi FinTech’lerin geleneksel bankacılık ve finans endüstrisi üzerindeki etkisini daha iyi anlamamızı sağlayabilir.

## Yenilikçilik Teorisi Grafiği



Yukarıda yer alan Clayton M. Christensen, Michael Raynor ve Rory McDonald’a ait “Yıkıcı Yenilik Nedir?” isimli makaleden alınan grafik ‘Yenilikçilik Teorisini’ en yalın şekilde bizlere görselleştiriyor.



Zamana bağlı olarak bir ürünün performansı düşük fayda, piyasa ortalaması ve yüksek fayda olarak üç farklı eğri içinde değerlendirilebilir. Mevcut şirketler için **Sürdürülebilir Yenilikçilik** ile sağlıklı bir gelişim elde edilebilirken yeni firmalar Yıkıcı Yenilik ile pazara girerek çok hızlı bir büyüme performans anlamında sıçrama sağlayabilirler. **Sürdürülebilir Yenilikçilik** sağlayan mevcut işletmelerin büyük çoğunluğu ve **Yıkıcı Yenilik** sağlayan yeni şirketlerin büyük çoğunluğu başarılı olur.

FinTech dünyasının sunduğu **Robo-Danışmanlar** geleneksel finansal danışmanlardan daha ucuz oldukları ve onlara erişmek daha kolay olduğu için yeni müşterilere hitap ederler ve mevcut müşteriler için yeni bir ihtiyaç yarattıklarından **yıkıcı yenilik** olarak sınıflandırılırlar.

Yeniliği sürdürmek için ne kadar yatırım yapılması gerekiyor? **Yıkıcı yenilik**, yerleşik markaların başarısızlığının başlıca nedeni olabilir. Öte yandan **yıkıcı yenilikçiliği** sürdürmek için gerekli kaynaklar yakın gelecekte maliyetli hale dönüşecekler. Bankalar bu ikileme cevap verme ihtiyacından muaf değiller.

***Sürdürülebilir ve yıkıcı yenilik karşısında, bankacılık endüstrisi geleceğini şekillendirmek için ne yapmalı?***

Yıkıcı yenilik, müşterilerin yeni çözümleri tercih etmeye ve toplu olarak yeni tekliflere doğru ilerlemeye başlaması için, ürün paradigmasını küresel olarak, pazarlar ve sınıflar arasında değiştirmelerine neden olabilir. Bu geleneksel iş akışlarını veya iş modellerini ayarlamak için zamana sahip olmayan oyuncular açısından kaçınılmaz sonuçlar doğurur. Örnek olarak **Apple** ve **Nokia** gösterilebilir.

## Yıkıcı Yenilik Örneği: iPod

İlk CD (Compact Disc) okuyucusu Japonya'da 1982'de Sony tarafından satıldı. CD, müzik endüstrisini daha yüksek standartlar belirleyerek ve yeniliği sürdürerek endüstrinin sağlıklı büyümesine güzel bir örnek. Bir gelişme çok daha fazla tüketicinin daha üst düzeyde yenilik sunan yeni cihazlar satın almalarını sağladı.

1990'ların sonlarında, müzik kalitesinde sağlanan marjinal gelişme giderek azalmaya başladı. Artık tüketiciler daha az teknolojik yenilik için daha fazla para ödemek istemiyordu. Müzik piyasası doymuştu. **Steve Jobs** bu şansı yakaladı ve MP3'in piyasaya sürülmesinden altı yıl sonra 2001'de **iTunes'un Macintosh** sürümünü ve ilk **Apple iPod'u** piyasaya sürdü. iPod'un kilit satış sırrı, mevcut CD çalarlara kıyasla daha iyi bir müzik kalitesi değildi.

Apple müzik satın alıp dinlemenin geleneksel yolunu değiştirdi bunu daha kaliteli değil, daha yenilikçi bir yöntemle yaptı. En önemlisi bugün **Apple'in**

gelirlerinin iPod satışlarına bağımlılığı çok sınırlıdır, çünkü şirket tek bir ürün yerine arada geçen yıllar boyunca iPhone, iPad, Apple Watch gibi sürekli devrimsel cihazlar piyasaya sürdüğü bir yenilikçilik dalgasına sahiptir.

*Dijital eğilimler yeni girişimlerin yarattığı teknolojilerin ve tüketici davranışlarındaki değişimlerin bir karışımıdır.*

Endüstri hızlı bir şekilde değişiyor ve yıkıcı yenilikçilerle sahip çözümler iş dünyasını dönüştürüyor. Bu sebeple FinTech'lerin, değişim istemeyen ya da değişimi benimsemeyen geleneksel kurumları geride bırakmaları kaçınılmaz bir son olacaktır.

## FinTech yenilikçiliğine karşı nasıl hareket etmek lazım?

Geleneksel bankalar için en önemli problem, bankacılıkta dijitalleşmenin engelleriyle mücadele ederken, aynı zamanda müşteri davranışlarındaki değişime ayak uydurma arasındaki sıkışık kalmalarıdır. Bazı şirketler, ana akım bankacılık dışındaki yenilikleri teşvik etmek için yan FinTech işletmelerini yaratırken, bazıları iş modellerini daha agresif olarak içten dışa dönüştürüyor. Hareketsizlik ileriye dönük bir seçenek gibi görünmese de bazıları dijital değişimi benimsemeye hala tereddüt ediyor.

Endüstrinin yalnızca BT yapılandırmasını değiştirmesi gerekmiyor. Sektör, “finansal ürün dağıtım kanalı” olmaktan “finansal danışmanlık dağıtım kanalı” haline dönüştüğü için finansal kurumların tüm iş modellerini değiştirmesi gerekir.

Mutlak bir çözüm mevcut değil. Firmalar hayatta kalmak için yeni beklenmedik fikirleri teşvik etmeye yönelik uzun süreli bir strateji geliştirmeliler.

Bu noktada “rekabellik” kavramı kaçınılmaz bir çözüm olarak karşımıza çıkıyor. Geleneksel yapıların yıkıcı yenilik karşısında ayakta kalabilmesi için takip etmesi gereken sürdürülebilir yenilikçilik yükünün altına tek başlarına girmesi gerekmiyor. Amansız şekilde bir biri ile rekabet eden yapıların dahi ortak çıkarlar için işbirliği yapması artık modern çağın bir normu haline dönüşmüş durumda. Ancak bunu gerçekleştirmek tavsiye etmek kadar kolay olabilir mi? Şüphesiz ki değil, bu sebeple Paolo Sironi kitabında karar vericileri, beş ilkeye odaklanmaya davet ediyor ve her biri için tavsiyelerini iletiyor:

Küresel danışmanlık şirketi McKinsey 2016'da yayınlanan **'A Brave New World for Global Banking – Global Bankacılık İçin Cesur Yeni Bir Dünya'** başlıklı analiz çalışmasında; “Zamanla büyük teknoloji şirketleri bankalar ve müşterileri arasında kendilerini konumlandırarak müşteri ilişkilerinde ana rolü ele geçirebilirler ve bu durum geleneksel bankalar için bir varlık tehdidine dönüşebilir” tespitini yapıyor. Raporla göre bu zorluğu aşmak isteyen bankaların, iş modellerini yeniden gözden geçirmesi, FinTech girişimleri ile yakın ilişkiler kurması, platform sağlayıcıları ve diğer bankalar ile agresif bir şekilde bağlantı kurarak maliyetlerini ortak platformlar üzerinden düşürmesi ve müşterilerini yenilikçi dijital servislerle mutlu etmesi gerekiyor.

kaynak bağımlılığı, piyasa ilgisizliği, keşif temelli planlama, yeteneklere karşı engeller ve arz-talep aralığı.

**Kaynak bağımlılığı ilkesi**, şirketlerin nihai olarak müşterilere ve yatırımcılara kaynak ayırdıklarına işaret eder. Önde gelen şirketler, müşterilerin ve yatırımcıların mevcut ihtiyaçlarına en iyi uyan ürünlerin sağladığı daha düşük marjlar nedeniyle, ana faaliyet alanlarını henüz tam olarak yok etmediği için, bu yıkıcı teknolojilere yatırım yapmayı çok zor buluyor. Ancak bu durum, müşterilerin davranışı değiştiği ve değişimi benimsemek için çok geç olduğunda anlaşılabilir bir ikilem. Bankalara ve varlık yöneticilerine tavsiyemiz; ana faaliyet alanlarının dışında özerk kuruluşlar kurmaları ve yıkıcı teknoloji etrafında çözümler araştırıp, bunları inşa etmelerini sağlamaları. Ayrıca harici araçları finanse etmek için girişim yatırımcıları (VC) ile ortak olabilirler ve onlara başarılı olmak için yeterli maddi imkânları ve yeterli operasyonel bağımsızlığı sağlayabilirler.

**Piyasa ilgisizliği ilkesi**, küçük pazarların büyük şirketlerin ihtiyaçlarını çözmediği ya da mevcut işletme modellerinin belirli pazarlara uymadığını ifade eder. Ancak yıkıcı yenilik, egemen kuruluşlar için cazip olmaktan uzak bu küçük veya çok uzak görünen pazarlarda ortaya çıkabilir. Örneğin; Robo-Danışmanlar yenilikçilik yoluyla, büyük oyuncular için gelir potansiyeli bakımından çok “küçük” kabul edilen perakende tüketicileri hedef aldı. Tavsiyemiz; büyük firmaların küçük organizasyonlarla işbirliği yaparak, en azından pazar büyüklüğü, tam teşekküllü ana organizasyonları tarafından kabul görece kadar büyüene dek, bu tür pazarlarda yeni hizmetleri araştırmaları ve sunmalarını talep etmeleridir.

**Keşif temelli planlama ilkesi**, ölçülemeyen pazarların yönetilemeyeceğini gösteriyor. Firmalar, karar alma süreçlerini yönetmek için pazar istihbarat mekanizmalarını kullanmayı öğrendiler. Planlama bölümleri, piyasa trendlerini araştırmak ve yeni hizmetler ve ürünler hakkında kararlar almak için Büyük

Veri analitiklerine erişiyorlar. Ancak Yıkıcı Yenilik istatistiksel verilerin az olduğu alanlarda da oluşabiliyor. Bu boşluğu gidermek için tavsiyemiz; karar vericilerin belirlenmiş varsayımların, tahmin verisinin ve dolayısıyla seçilen stratejilerin hatalı olabileceğini göz önünde bulunduran planlamalar yapmalarıdır. Temiz varsayımlarla yaklaşımı elden geçirip, finansal kurumlar gerçekte neyin bilinmesi gerektiğini öğrenebilir ve böylece yıkıcı değişiklikleri daha etkili bir şekilde önleyebilir.

**Yeteneklere karşı engeller ilkesi**, bir organizasyonun süreç ve değerlerine sahip çıkmasının onu engelleyici olduğunu gösterir. Bir şirket değişimle karşı karşıya kalırken, en yetenekli çalışanları doğrudan değişimi araştırmaya ve yönetmeye atayabilir. Ancak bu yetenekli çalışanlar kurum kültürü nedeniyle **yıkıcı yenilikler** tarafından gerçekten ihtiyaç duyulan şeyle çatışabilen kurumsal değerler ve süreçleri benimseyebilir. Bu nedenle mevcut yetenekler fayda sağlamak yerine, yeni iş bağlamlarında engellemelere yol açabilir. Tavsiyemiz, yeni yeteneklerin tanımlanması gerektiğidir (örneğin teknoloji ile temel finans arasındaki çizgiyi bulanıklaştıran mesleki profiller) ve şirket değerlerinin de amacına uyacak şekilde zenginleştirilmesidir (örneğin daha kısa kararlar bütçeleme süreçlerine izin verme.)

**Son olarak, arz-talep aralığı ilkesi**, teknoloji arzının piyasa talebine eşit olmayabileceğini göstermektedir. Genellikle yenilikleri sürdürmek, tüketicilerin kabul göstereceği kapasiteyi aşabilir. Bu nedenle, günümüzde piyasa talebine uyan ürünler yarın anlamsız hale gelebilirken, günümüzde daha az

performans gösteren ürünler (robo-danışmanlık gibi yıkıcı ürünler), yenilikleri sürdürmek için en yüksek potansiyeli gösteriyor olabilir. Tavsiyemiz; firmaların müşterilerinin ürünlerini nasıl tükettiklerinin eğilimlerini daha iyi ölçmek için analizlerini gözden geçirmeleri ve rekabet oluştuğunda bunu nasıl çabucak yakalayacaklarına odaklanmalarıdır.

***Önemli olan temel kavramları ve dönüşüm sürecini anlayarak uyum için hazır olmak.***

**Hiçbir firma bir diğerine eşit değildir.** Bazıları daha geleneksel pazarlarda faaliyet gösteriyor, bazıları yeniliği teşvik etmek için kendi araçlarını şimdiden yarattı. Pek çok firma ise özel uçakları ile küresel FinTech merkezlerini ziyaret ederek nelerin değişeceğini öğrenmek için dünyayı turluyorlar.

Önemli olan bu raporda ele alınan temel kavramları ve dönüşüm sürecini anlayarak buna uyum için hazır olmaktır. Aksi takdirde sadece yıkıcı yenilikleri bulmak için çaba harcamak asla tek başına çözüm olamaz.



## PAOLO SIRONI HAKKINDA

**Paolo Sironi**, portföy yönetimi ve **FinTech Yenilikçiliği** ile ilgili kitapların tanınmış bir yazarıdır. *IBM Varlık Yönetimi ve FinTech Analytics* bölümlerinde fikir lideri olarak görevini sürdüren Sironi şu anki rolünde finans ve teknoloji kavramlarının kesiştiği FinTech alanı için dünya çapında Varlık Yönetimi, Risk Yönetimi ve Finansal Teknoloji de dahil olmak üzere bir dizi yenilikçi alanda danışmanlık sağlamaktadır.

IBM'den önce Sironi, 2008 yılında varlık yöneticilerine Hedef Odaklı Yatırım çözümleri sunmak için bir FinTech girişimi kurmuştur. Bu girişim daha sonra 2012 yılında risk yönetimi çözümleri konusunda dünya lideri olan ve girişimin yatırımcısı konumundaki Algorithmics'in IBM tarafından satın alınması ile birlikte IBM'in bir parçası haline gelmiştir.

Sironi'nin on yılı aşkın risk yönetimi uzmanlığı bulunmaktadır.

Sironi'nin yazıları LinkedIn veya Twitter hesabından okunabilir: **@theptionsironi**  
Ayrıca kişisel web sitesi **theptionsironi.com** sürekli güncellenmektedir.

# BKM YAYINLARI

Birbirinden değerli e-kitaplara ulaşmak için BKM Express ile STK'larımıza 1 TL bağış yapmanız yeterli!

**URL adresi:**

<http://bkm.com.tr/raporlar-ve-yayinlar/yayinlar/fintech-yayinlari/>



**B K M**  
BANKALARARASI  
KART MERKEZİ

*“Bahsettiğimiz sektör hangisi olursa olsun, ‘yenilikçilik’ kavramı artık iş dünyasının bir lüksü değil gereksinimi haline geldi. İçinde bulunduğumuz yüksek rekabet gerektiren finans dünyasında yenilikçilik kavramını ele alan bu çalışmanın, istisnasız tüm sektörlere ışık tutacağına inanıyorum.”*

**Dr. SONER CANKO**

BKM Genel Müdürü

*“İşletmeler açısından ‘Yenilikçilik Teorisi’ basit ve anlaşılması kolay bir kavram olmasına rağmen uygulama sürecinde doğru stratejiler izlenmezse, içinden çıkılmaz bir mücadele ve probleme dönüşmesi kaçınılmaz olabilir. Bu kısa analiz çalışması, bu süreçte ihtiyaç duyduğumuz yol haritasını bizlere veriyor.”*

**CELAL CÜNDOĞLU**

BKM Genel Müdür Yardımcısı



BANKALARARASI  
KART MERKEZİ