

# Bloomberg Businessweek

24 Mart 2019 • [businessweek.com.tr](http://businessweek.com.tr) • 15 GÜNLÜK ÖZEL SAYI

Türkiye

2 uçak

5 ay



346 kayıp

FIYATI 8 TL

KKTC 10 TL

ISSN 1306-2387 1.1



9 771306 238008

BOEING  
KRİZDE 32



● Bilgi çağında geleneksel iş yapış modellerinin yıkılmasıyla yeni bir dünyaya doğru ilerliyoruz. Bu yeni dünyanın kazananları ise iş birlikleri yaparak birlikte değer üretmeyi başaranlar olacak

● Dr. Soner Canko\*

#### **Inovasyon 2.0: Sahne Ekosistemlerin**

2010'lu yıllara gelene kadar bir kurumun inovatif olarak tanımlanması için ürün ve hizmetlerinde iyileştirmeler yapması yeterliydi. Tüplü televizyonlardan LCD televizyonlara geçiş, sabit disklerin boyutunun 3,5 inçten 2,5 inç düşürülmesi veya bir kurumun online satış yapmaya başlaması

dört-beş yıl öncesine kadar inovasyon olarak görülürdü. Ancak teknolojiadaki gelişmeleri takip etmenin bile hayli zorlaştığı günümüzde, inovasyon terimi de yeni bir anlam kazanıyor. Üstelik artık sadece şirketlerin değil, farklı paydaşların ortak bir payda etrafında buluşmasıyla oluşan ekosistemlerin de inovatif olması gerekiyor. Ekosistem odaklı düşüncenin öne çıktığı bu dönemde inovasyonu, "İnovasyon 2.0" olarak adlandırmanın daha doğru olduğunu düşünüyorum.

#### **Başarılı Bir İnovasyon Ekosisteminin Bileşenleri**

İnovatif şirketler yenilikçi ürün ve hizmetlerle gelirlerini artıran inovasyon ekosistemleri, çevrelerindeki paydaşların inovasyon kasını kuvvetlendirmeye ve bu paydaşlarla iş birlikleri kurarak değer yaratmaya odaklanır. Burada bahsettiğim paydaşlar; müşteriler ve çözüm ortakları olabileceği gibi ticari bir bağın bulunmadığı, bilgi paylaşımında bulunarak dahi ortak değer yaratılabilecek kişi ve kurumlar da olabilir. Dolayısıyla ekosistemlerin başarısında, aynı değerleri sahiplenen ve aynı hedefe yürüten paydaşların birlikte ne kadar inovatif hale geldiğinin belirleyici olduğunu söylemek yanlış olmaz. Artık iş dünyasındaki birçok lider, sadece daha iyi ürünler geliştirmeye odaklanmıyor. Jeff Bezos, Mark

Zuckerberg gibi tanınmış isimlerin de aralarında bulunduğu birçok yönetici, kurumsal kazanımları artırabilecek amacıyla, paydaşlarından aldığı faydayı maksimize edeceği ekosistemler oluşturmak için çalışmalar yapıyor.

Bu yazının devamında başarılı inovasyon ekosistemleri oluşturmak için nelerin gerektiğini detaylandırmak ve bizim yaptığımız çalışmalara kısaca değinmek istiyoruz.

**1. Ortak payda:** Kurum kültürünü yenileyip iş süreçlerini geliştirerek bir kurumu 2-3 yıllık zaman diliminde inovatif bir şirkete dönüştürmek mümkün. Ancak inovatif bir ekosistem oluşturmak için bunlardan daha fazlası gerekiyor. Farklı alanlarda hizmet veren, farklı yaklaşımlara ve teknolojik yetkinliklerine sahip bireyleri ve kurumları bir araya getirmek oldukça zor bir süreç. Her şeyden önce düşüncelerini ve güçlerini aynı potada eritmeyi hedeflediğiniz paydaşlarınıza, yapılan işin sıfır toplamı oyun (zero-sum game) olmadığna ikna etmeniz gerekecek.

**2. Lider bir kurum:** Ekosistemlerin tek bir sahibi olmaz. Buna karşın paylaşılacak vizyonun, stratejinin ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterecek, ekosisteme yeni kurulumların katılması için ilişkilerini kullanacak ve tüm aşamalarda sorumluluk üstlenecek bir kurumun varlığı, ekosistemin başarısına doğrudan etki edecektir.

**3. Aynı dili konuşmak:** Farklı sektörlerden şirketlerin yer aldığı bir ekosisteme aşılması gereken en büyük bariyerlerden biri ortak bir dil geliştirmektir. Bilgi paylaşım ortamlarının yaratılması ile bilgi asimetrisinin azaltılması, ortak bir dil için kritiktir. Üst düzey yöneticilerin çeşitli araklarla bir araya gelmesi, belirlenen alt başlıklarda çalışma gruplarının oluşturulması, ortak hedeflerin uzlaşılmasını önleyecek ve ekosistemin eşit bilgiye sahip olmasını sağlayacak uygulamalar arasında yer alıyor.

**4. Yeteneğe ve sermayeye erişmek:** Ülkede uygulanan politikalar, inovasyon ekosistemlerinin yetenek ve sermayeye erişmesinde kritik öneme sahip. Ülke içinden üst düzey yetenek yetiştirmek için kaliteli bir eğitim sistemine sahip olmak gerekiyor.

**5. Kamu-özel sektör-üniversite iş birliği:** Dünya savaşlarından sonra ülkelerin gelişiminde sorumluluk alan ülke yönetimleri, üstlendikleri bu rolü ilerleyen yıllarda özel sektöre devretmeye başladı. Inovasyon anlamında öne çıkan ülkelerden özel sektörü, risk alması ve yenilikler yapması konusunda cesaretlendirenler oldu. Kamunun kurulacak ekosistemleri sahiplenmesi ya da ihtiyacı duyulduğunda destekleme, ekosistemlerin potansiyelini gerçekleştirmesi için önem taşıyor. Üniversiteler ise akademik ve bilimsel çalışmaları inovasyon ekosistemlerinde önemli bir ihtiyacı karşılıyor.

## BKM'nin Ekosistem Çalışmaları

Bankalararası Kart Merkezi (BKM); birbiryle rekabet eden bankaların, dönmün çok ötesinde bir işe imza atıp ortak paydada buluşması neticesinde 1990 yılında kurulmuş bir şirket. Kuruluşundan bu yana Türkiye'de ödeme sistemlerinin gelişmesi için çalışmalar yürüten BKM, son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik dönüşümle yeni görevlere de soyundu. İşimizle ilgili her teknolojiyi, trendi, ürünü ve hizmeti merak edip denemeye ve faydalı olacağına inandıklarımızı ülke koşullarını dikkate alarak hayata geçirmeye çalışan bir şirket olarak son yıllarda gündemimizde önemli yer tutan iki konu fintech ve blockchain oldu. Türkiye için

önemli birer fırsat olduğuuna inandığımız bu başlıklarda da iş birliği öne çıkıyor. Farklı paydaşların ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalar yürütmesi için ideal olan bu alanlarda BKM olarak ekosistem kurmak adına önemli roller üstlendik.

**1. FinTech İstanbul:** İlk ekosistem çalışmamız olan ve hiçbir beklentimiz olmadan desteklediğimiz FinTech İstanbul, 2016 yılında kuruldu. Dünya yükselen bir trend olan fintech yarışında Türkiye'nin geri kalmaması için lider bir oyuncuya ihtiyaç olduğunu düşünüyorduk. Sektördeki deneyimli kişilerle yaptığımız fikir alışverişlerinden sonra bu oyuncunun FinTech İstanbul gibi yeni ve tarafsız bir yapı olmasına karar verdik. Arkasında bilgili ve güvenilir isimlerin bulunduğu FinTech İstanbul; içerik üretiminin yanı sıra farklı paydaşlardan temsilcilerin bir araya geldiği eğitimler ve buluşmalar düzenleyerek önemli bir boşluğu doldurdu. Buluşmalarda fintech dünyasının önemli isimleri, düzenleyiciler, finans kuruluşları, yatırımcılar ve girişimci bir araya geliyor. Rehber niteliğindeki yabancu kitapları Türkiye eserler arasında katmak da FinTech İstanbul'un üstlendiği görevler arasında yer alıyor. Tüm bunlara ek olarak yurt dışındaki benzer ekosistemler incelenip iş birlikleri de kuruldu ve Türkiye'deki fintech'lerin varlığı ve potansiyeli tüm dünyaya anlatıldı.

**2. Blockchain Türkiye Platformu (BCTR):** Son yıllarda iş dünyasının en çok araştırıldığı teknolojilerin başında blockchain geliyor. Biz de konferanslar ve raporlarda methini bol bol içittiğimiz blockchain'i, erken aşamada gerçekleştirdiğimiz kavram toplantılarına çalışmalarla denedik ve teknolojiyle ilgili bilgimizi artırdık. Daha başarılı çıktılar elde edilebilir için düşünce yapımızı yenilememiz gerektiğini bize gösteren teknolojinin, arkasında bir ekosistem olduğunda çok daha fazla katma değerli hale geleceğini anladık. Ancak özel bir durum vardı: blockchain finansın ötesinde bir konuydu. Tedarik zinciri yönetimi, dijital kimlik, oy verme, dijital haklar gibi birçok konu blockchain'in çözüm getirebileceği alanlar arasında yer alıyordu. Bu yüzden sadece finansa değil, tüm sektörlerle hitap edilecek, dinamik, saygın ve teknolojiyi anlayan bir paydaşın lider oyuncu olması gerekiyordu. Çok geçmeden kurulacak Blockchain Türkiye Platformu (BCTR) için biçilmiş kaftan bulundu: Türkiye Bilisim Vakfı (TBV). Bir TBV inisiyatifi olarak Haziran 2018'de kurulan BCTR, bugün 15 sektörden 60 üyeye ulaştı. Bu sayı, özel sektörün teknolojiye ilgisini ortaya koyan sevindirici bir veri. Bir ekosistem için en önemli unsurlardan biri olan devlet desteği de BCTR tarafından elde edilmiş durumda. BCTR bugüne kadar 10 farklı paydaş ile iş birliği anlaşması yaptı. Bunlardan birisi Ticaret Bakanlığı oldu. Bakanlık, BCTR tarafından yürütülen çalışmalara bilfiil katkı sağlıyor.

## Birlikte Çalışma Kültürünü Benimsemeliyiz

Emek yoğun teknolojilerin yerini bilgi yoğun teknolojilere bırakmasıyla ülkeler arasındaki uçurum giderek açılıyor. Genç ve teknolojiye ilgisi yüksek bir ülke olmanın verdiği gücü kullanıp birlikte çalışma kültürünü benimsememiz, bizi ileri götürecektir inovasyon ekosistemleri oluşturmamız gerekiyor. Bu noktada kamuya, özel sektöre ve eğitim kurumlarına önemli sorumluluklar düşüyor. Son dönemde olumlu işaretlerini aldığımız bu yolculuğun sonunda, bizden sonraki nesillere tüm dünyada örnek gösterilen bir ülke bırakacağımıza yüreктen inanıyorum. **1**