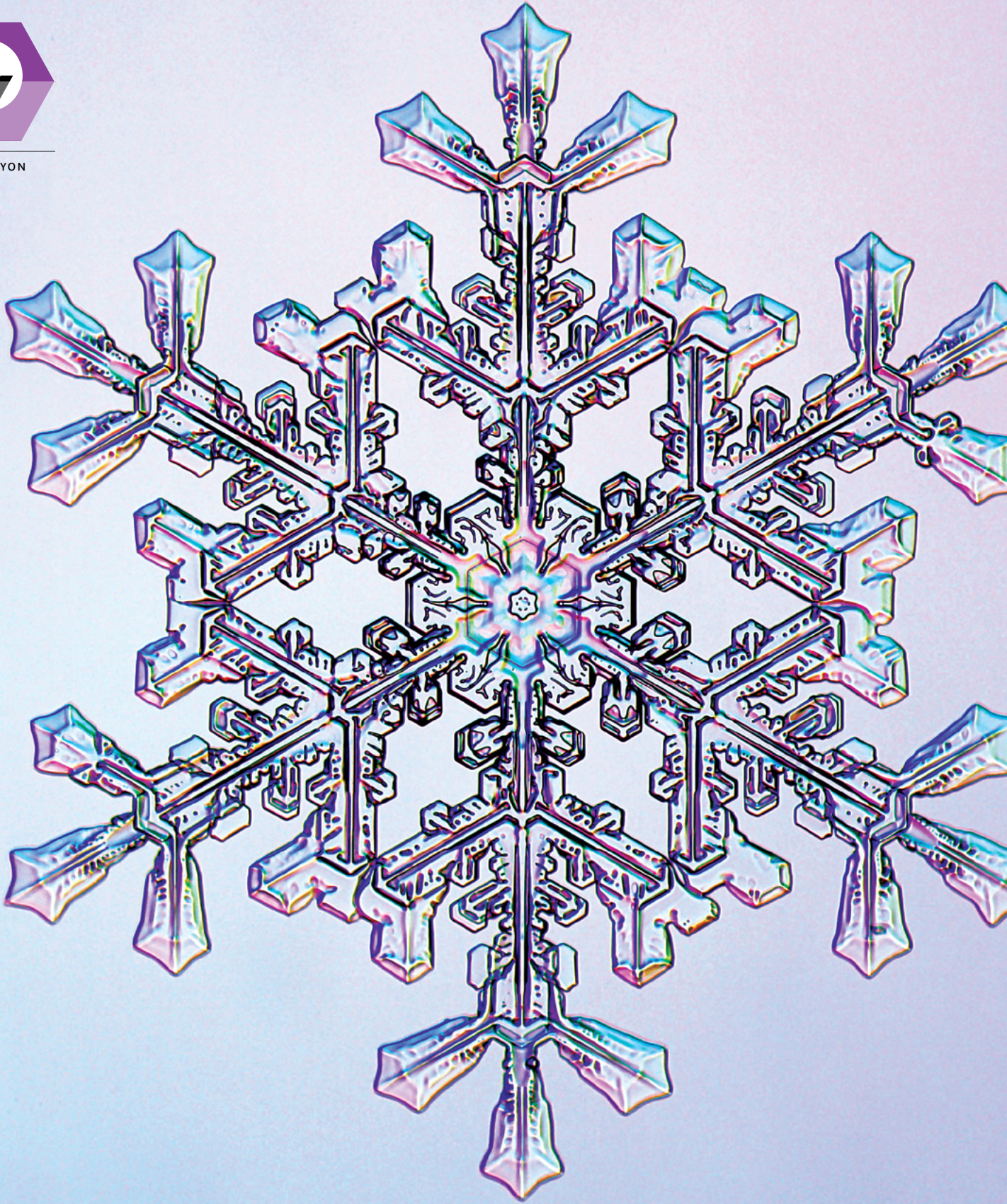




INOVASYON



Martin Reeves

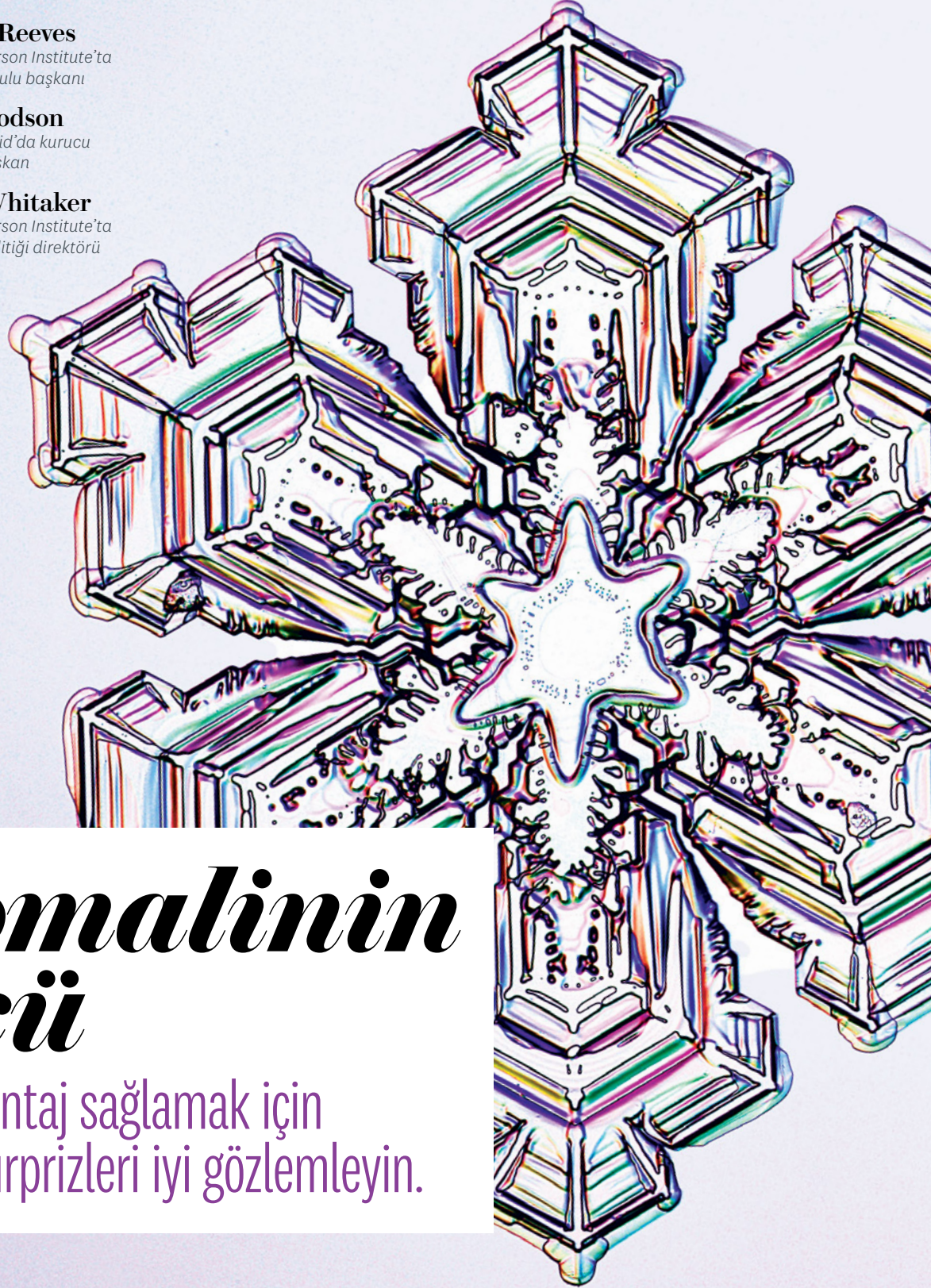
BCG Henderson Institute'ta
yönetim kurulu başkanı

Bob Goodson

NetBase Quid'da kurucu
ortak ve başkan

Kevin Whitaker

BCG Henderson Institute'ta
strateji analitiği direktörü



Anomalinin Gücü

Stratejik avantaj sağlamak için
pazardaki sürprizleri iyi gözlemleyin.



İNOVASYON

b

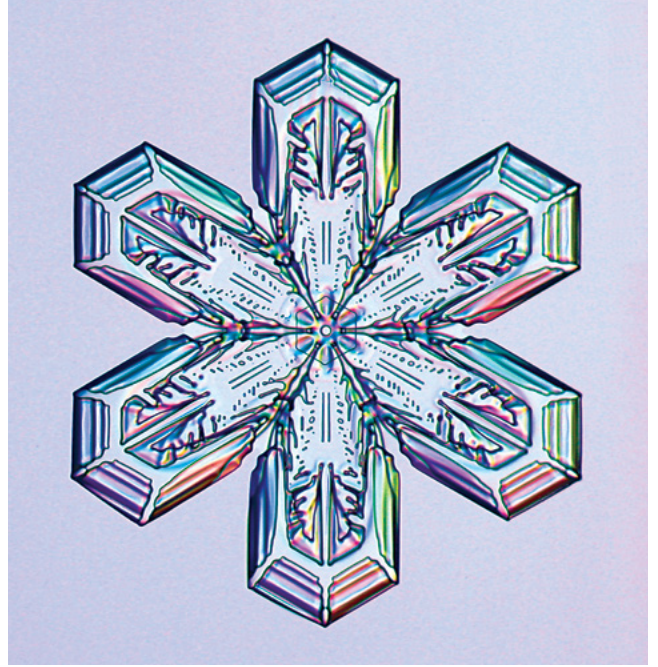
İR SONRAKİ BÜYÜK yeniliği öngörmenin yolunun mevcut trendleri analiz etmekten geçtiğine inanılır. Ancak bu yaklaşım yanıltıcı olabilir zira bir trend yaygınlaşmışsa rakip şirketler burada açığa çıkan fırsatları çoktan yakalamış olacaktır. Bir şirket tabii ki trendleri iş planına aksettirmek zorunda kalabiliyor ancak bu, söz konusu şirkete rekabet üstünlüğü değil, sadece rakiplerini yakalama olanağı tanıyor.

Yükselen trendlerden istifade etmek isteyen şirketler bu trendleri embriyonik safhada, yani ne tamamen spekülatif ne de adı konmuş ya da bilinegelmiş durumdayken, tespit etmelidir. Bu aşamada karşınıza çıkan işaretler, şaşırtıcı ancak anlam ve önemi henüz tam olarak idrak edilememiş sinyaller olarak tanımlayabileceğimiz *anomalilerden* ibaret olacaktır. Birçok anomali güçlü bir trende dönüşmez elbette, ancak onları önceden tespit edip yorumlayabilen şirketler yarışa rakiplerinden bir adım önde başlayacaklardır. Örneğin, Instagram'ın kurucuları Burbn adını verdikleri ilk sosyal iletişim ağı uygulamalarında açık ara en popüler özellik olduğunu fark ettikleri fotoğraf paylaşımına odaklanmaya karar vermişlerdi.

İlerleyen sayfalarda bir ticari faaliyete ivme kazandırma potansiyeli olan anomalileri saptamaya yarayacak bir süreç sunuyor olacağız. Ancak bu süreci mekanik olarak nitelendirmek yeterli değil: Anomali odaklı stratejiler uzun zamandır sorgulanmayan varsayımları alaşağı edebilecek beklenmedik fikirlere açık olmayı gerektiriyor. Veri yığınının içine gizlenmiş cevherleri bulup ortaya çıkarabilmek için kendi işinize dışarıdan bakmaya, mevcut modellerinizi sorgulamaya ve belirsizliğe kucak açmaya istekli olmalısınız. Şimdi bu sürecin neler içerdiğine bir göz atalım.

AKIK FIKIRLILIK

Aramadığımız bir şeyi görme, varlığının farkına varma ihtimalimiz hayli düşüktür. Bu yüzden de anomaliler ekseriyetle gözümüzden kaçır. Ancak onların farkına vardığımızda dahi görmezden gelmemiz muhtemeldir zira insanlar ve kurumlar doğrulama yanlılığı sergileme eğilimindedirler; yani, zihinsel





ESER HAKKINDA

Caltech'te fizik profesörü olan Kenneth Libbrecht, kristal gelişiminin moleküler dinamik ve kar tanesi fiziği üzerine çalışıyor. Büyüleyici çeşitlilikteki kar tanelerini fotoğraflayan Libbrecht, aynı zamanda doğada bulunmayan kar kristalleri de yetiştiriyor.

modellerine karşı çıkanlara değil, onlarla uyumlu olan şeylere odaklanırlar. Öyle ki “anomalı” kelimesi sıklıkla bir kenara atılacak, alakasız veri göstergeleri için kullanılır. Anomalileri *görmezden* gelmesek bile, onları anlamaya ya da keşfetmeye çaba sarf etmeyebiliriz. İşte bu sebeplerden ötürü yöneticiler, aşağıdaki adımları atmaya hazırlıklı olmalı:

Harici bir perspektiften bakın. Şirketler büyüdükçe sıklıkla daha içedönük bir kimliğe bürünürler. Yöneticiler de ekseriyetle dış dünyada yaşanan değişimlerle ilgilenmek yerine şirket dahilindeki süreçlere odaklanırlar. Bir şirketi, genişlerken hacmi alanından daha hızlı büyüyen ve doğal olarak içe odaklanmayı tetikleyen bir küre olarak düşünebilirsiniz. Ne var ki yeni trendlerin sinyallerini veren anomaliler dış dünyada boy gösterir. Intel'in eski CEO'su Andy Grove'un meşhur sözünü hatırlayalım: “Bahar geldiğinde önce, güneş ışınlarına en çok maruz kalan, kenar köşe yerlerdeki karlar erir.”

Yöneticilerin harici bir perspektif edinmeleri gerekiyor. Bu da, sadece ortalama müşterilerin değil, atipik ve pasif müşterilerin ve müşteri olmayanların davranışlarını ve daha genel anlamda, tüketici iklimini okuyabilmelerini, mevcut ve potansiyel rakiplerinin ya da farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kullandıkları değişik modelleri gözlemlemelerini ve yeni ihtiyaçların ortaya çıkma sürecini şekillendirebilecek sosyal, siyasi ve teknolojik değişimleri takip etmelerini gerektiriyor.

Şirketler, yönetici ve çalışanlarını potansiyel müşterilerle direkt etkileşime geçmeye teşvik ederek dış dünyayı daha iyi anlayabilirler. Aynı zamanda, tüketici hissiyatı ve davranışlarındaki değişimleri görebilmek adına sosyal medya metinleri gibi yeni veri kaynaklarından yararlanabilirler. Bunun yanı sıra, sensör ve müşterilerle bire bir iletişim kuran dijital

platformlar gibi yeni veri toplama teknolojilerini kullanabilirler. Son olarak, yeni sapmaların gözlemlenebileceği kısa vade ile yavaş fakat önem taşıyan değişimlerin yaşandığı uzun vadeyi de kapsayacak şekilde farklı zaman ölçeklerinde yaşanan değişimleri inceleyebilirler.

Zihinsel modelleri ve varsayımları sorgulayın. Potansiyel trendleri tespit edebilmek için yeni bilgiler edinmek yeterli olmaz. Dünyaya dair zihinsel modellerimizi, duyumsamalarımıza dayanarak inşa ederiz ancak bu modeller gerçekliğin kendisi değil temsilleridir ve bunlar, gerçeklik değiştiğinde kendi kendilerine değişmezler. Bu yüzden onlara takılıp kalabilir ve bunun sonucunda da yeni bilgileri önemsemeyebilir ya da görmezden gelebiliriz.

Örneğin, telefonun icadından kısa bir süre sonra dönemin en büyük telgraf şirketi Western Union'ın başkanı William Orton'un patent alma imkanına sahip olmasına rağmen cihazı basit bir “elektrikli oyuncak” diyerek ciddiye almadığı söylenir. O dönemki yaygın inanış, telefonun sadece kısa haberler vermek için kullanılacağı ve telgrafın bu iş için daha uygun olduğu yönündeydi. Orton'un katı zihinsel modeli, telefonun başka amaç ve şekillerde (örneğin, uzun mesafeli konuşmalar için) kullanılabileceğini görmesine engel oldu. Bir ya da iki yıl sonra, telefonun kullanıcılarına ne gibi olanaklar sunduğunu gördüğünde ise iş işten geçmiş, herkes telefonun yeni trend olduğunun çoktan farkına varmıştı.

Anomalileri tespit edebilmek, yeni ve daha güçlü sinyallere erişime sahip olmaktan fazlasını gerektirir; asıl önemli olan bu sinyallerin potansiyel olarak ne anlama gelebileceğini tahayyül edebilme becerisidir. Modellerin sadece birer model oldukları gerçeğini kabullenip onları zaman içinde güncelleme fikrine açık olmalıyız. Bu da varsayımlarımızı ve gerçekliğin düşündüğümüzden farklı olma ihtimalini sorgulamamız, birçok bakış açısını test edebilme adına kimi zaman birbirleriyle çatışan farklı modelleri benimsememiz ve elimizdeki model yelpazesini genişletmek için analogik düşünmemiz anlamına gelir.

Belirsizliği kucaklayın. Anomaliler genelde bariz aksiyonlara işaret etmez. Aksine, mevcut modellerin varlıkları açıklayamadıkları boşluklarda karşımıza çıkar ve onları

ÖZETLE

SORUN

Birçok şirket, bir trendin farkına ancak yaygınlaştığında ve meyvelerini rakipleri yemeye başladığında varıyor.

NEDEN

Şirketlerin, yükselmekte olan bir trendin verdiği zayıf sinyalleri görememelerinin nedeni yöneticilerin dikkatlerinin içedönük olması, varsayımlarını sorgulamaktan kaçınmaları ve belirsizlikten rahatsız olmalarıdır.

ÇÖZÜM

Yöneticiler, anomalileri su yüzüne çıkaracak ve şirketlerine fırsat sağlayabilecek olanları tespit edecek yeni analitik araçlar kullanabilirler. Yöneticilerin bu fırsatların nelerden ibaret olduğunu net bir biçimde belirlemeleri ve yükselmekte olan trendleri test esip şirketlerinin çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye hazırlıklı olmaları gerekiyor.



destekleyen veriler kolay anlaşılabilir cinsten olmayabilir. “Ölçülen şey yönetilir” deyişinin de gösterdiği üzere, sektörlerinde isim yapmış şirketler çoğunlukla bu tip belirsizlikleri kucaklamakta zorlanırlar.

Ancak belirsizlik fırsat yaratır. Net bir sinyali herkes görür ve ona göre hareket eder. Bu da içinde bulunan durumun nötrleşmesine yol açar. Askeri stratejist Carl von Clausewitz’in de belirttiği üzere, “Savaşın tatbikinde geçerli olan prensipler, kurallar ve hatta sadece matematiksel olarak hesaplanabilen faktörleri dikkate alan sistemler yaratma çabaları sonuçsuz kalmaya mahkumdur... Bunlar kesin değerler peşindeler. Oysa savaşta her şey belirsiz ve değişkendir.” Trendleri daha belirginleşmeden tahayyül etmek ve adreslemek isteyen liderler de benzer şekilde kesin olmayan, değişken bilgiye dayanarak hareket etmek zorundalar.

Bu da, fırsatları gözden geçirme ve onlardan istifade etme biçimlerimizi değiştirmemizi gerektiriyor. Büyük ölçekli şirketlerin sıklıkla yaptıkları hatalardan biri, yeni inisiyatiflerin niceliksel sonuçlar verecek bir aksiyon planını detaylandıran ve hiçbir belirsizliğe mahal vermeyen yatırım getirisi analizleriyle desteklenmesini talep etmektir. Ancak, yükselen trendlerin belirsizliği ve “patika bağımlılığı” (geçmişin, değişime ayak direnmesi sonucunda bugünü belirlemesi) bu tip analizlerin yapılmasını imkansızlaştırır. Girişimci ve yazar Steve Blank’in de belirttiği üzere, böyle bir uygulama “sıfıra bölme problemlerine” benzer.

Liderler, farklı alanlarda yeni yeni ortaya çıkmakta olan fırsatları değerlendirmeye istekli olmalılar: Anomalinin büyük bir fırsata dönüşebileceğini inandırıcı ve ilgi çekici bir hikayeyle anlatabiliyor musunuz? Kurumsal becerileriniz göz önüne alındığında, bu fırsatın stratejik değeri olduğuna inanıyor musunuz? Yeni varsayımlar nasıl test edilebilir? Şirketlerin mevcut ürün ve hizmetleriyle sonsuza dek zirvede kalmalarına imkan yok. Bu da demek oluyor ki başarılarını devam ettirebilmek adına belli belirsiz fırsatların da üzerine gitmeleri gerekiyor.

Şimdi yöneticilerin açık fikirliklerini nasıl geliştirebileceklerine bir göz atalım.

ANOMALİ ODAKLI SÜREÇ

Pazar araştırmacıları, tipik bir yeni ürün geliştirme süreci kapsamında tarihsel verileri inceler, çeşitli hipotezler ortaya

koyar ve onları deneyler aracılığıyla test ederler. Bu, araştırmacıların daha sonra geliştirip yaygınlaştıracakları değer önerisini tespit edebilmelerini sağlar. Bu süreç aylarınızı alabilir.

Anomali odaklı inovasyonda ise durum çok farklı. Bir kere, araştırmacılar işe herhangi bir hipotezle başlamıyor ve veriler oluştuğunda analiz ediliyor. Bu süreç, geçmişe bakıp geleceği öngörmekten ziyade, içinde bulunduğumuz anı değerlendirip muhtemel gelecek senaryoları tahayyül etmeye odaklanıyor. Bu sayede de aylar değil, haftalar içinde tamamlanıyor. Söz konusu süreç tipik olarak dört aşamadan oluşuyor.

1 Granüler verileri analiz edin ve görselleştirin. Ortalamalar farklılıkların üstünü örttükleri için, anomaliler sadece granüler veri kaynaklarında karşımıza çıkar. Bunlar, çok sık toplanan ve coğrafi farklılıkların üstlerinin ortalamalarla örtülmediği veriler ya da tekil işlem verileridir. Büyük şirketlerin ellerindeki tüm veriyi granüler seviyede gözden geçirmelerine imkan olmadığından, verilerin, anomalilerin görselleştirilmesini ve incelenebilmesini mümkün kılacak şekilde organize edilmesi gerekir.

Yeni analitik araçlar, büyük veri kümelerinin temel yapılarını tespit etmeye ve ortalama ya da bu yapıların diğer istatistiksel özetleme işlemlerine gerek kalmadan yorumlanabilmesine yardımcı olabiliyor. Tüketicilerin sosyal platform paylaşımları ya da rakip şirketlerin yatırım duyuruları gibi veriler, semantik kümeleme algoritmaları kullanılarak analiz edilebiliyor ve bu da temel inanış ve davranış örüntülerinin ortaya çıkıp yorumlanmasına olanak sağlıyor. Bu örüntülerin içindeki anomalileri bulabilmek için veriyi görselleştirin, ardından uç değer ve boşlukların tespiti için sorgulamaya tabi tutun. Hangi kümelerin özellikleri zaman içinde gelişiyor ya da farklılaşıyor?

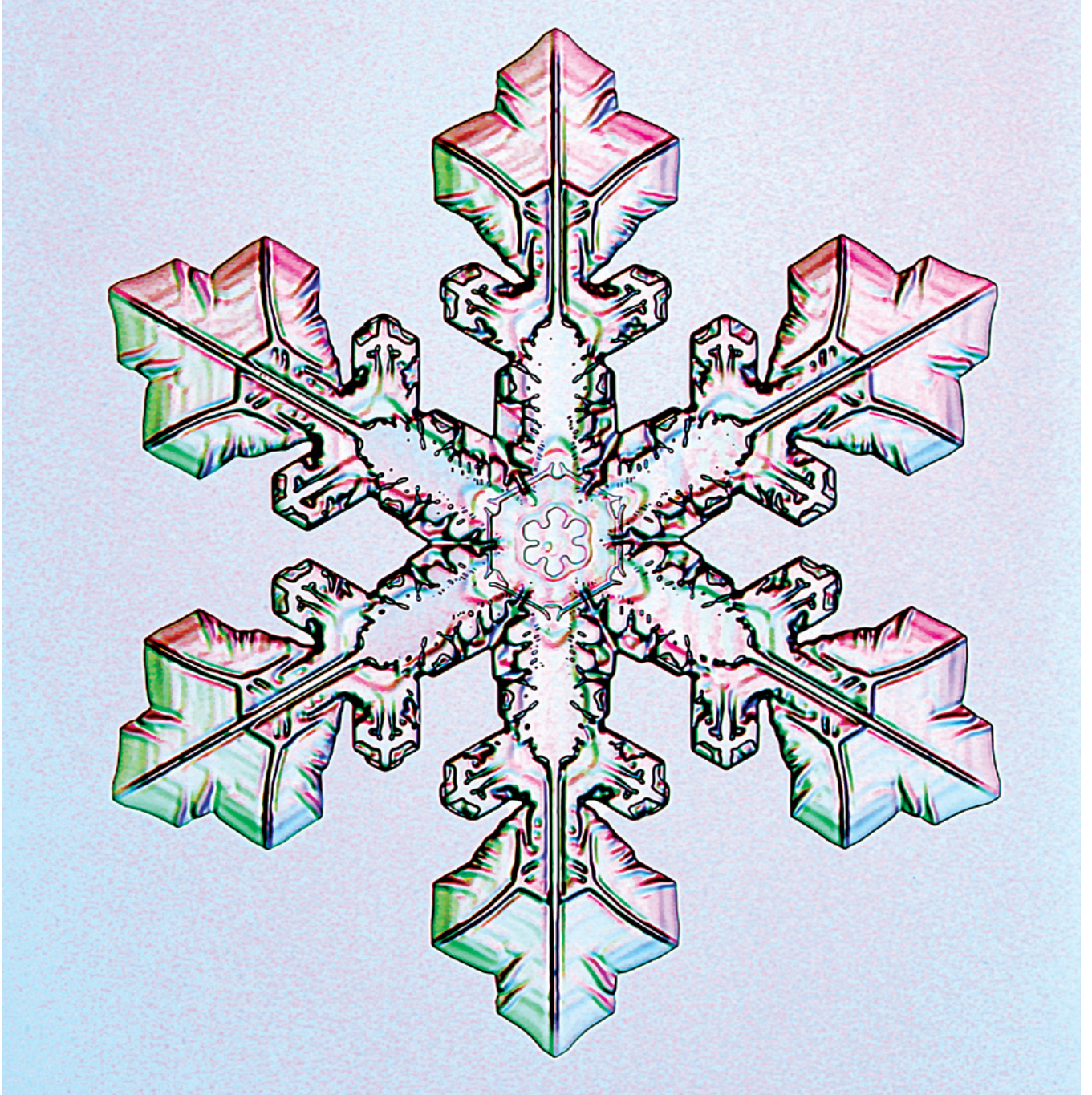
2 Önem arz eden anomalileri tespit edin. Büyük veri kümelerinde karşınıza çok sayıda anomalinin çıkması muhtemeldir ancak bunların hepsi anlamlı olmayacaktır. Bunlardan hangileriyle ilgili aksiyon alacağınıza karar vermek için, geleceğe dair sinyaller veren, size bilmediğiniz bir şeyler söyleyenleri tespit edin.

Anomaliler, tanımları gereği, ilk saptandıklarında küçüktürler ancak potansiyelleri üç farklı açıdan değerlendirilebilir: (1) *Momentum*: Süregelen bir anomali mi? Hızlı büyüyor mu? Erken benimseyenler anomali hakkında ne kadar heyecanlılar? (2) *Sağlamlık*: Farklı perspektiflerden bakıldığında da görülebiliyor mu? Farklı veri kaynaklarında da karşımıza çıkıyor mu? Ortamdaki diğer değişimlerle tutarlı mı? (3) *Etki*: Mevcut ürün ve hizmet yelpazesindeki boşlukları doldurma fırsatlarına işaret ediyor mu? Anomalinin ne gibi etkileri olabilir?

Google, kurulduktan iki sene sonra, 2000 senesinde, metin bağlantılarından yeni arama tiplerine doğru



Belirsizlik fırsat yaratır. Net bir sinyali herkes görür ve ona göre hareket eder.
Bu da içinde bulunulan durumun nötrleşmesine yol açar.





İNOVASYON

yayılmanın planlarını yaparken, önemli bir anomalinin farkına vardı. Jennifer Lopez'in Grammy ödül töreninde giydiği yeşil elbise için yapılan aramalar sorgu rekoru kırmıştı. Google, görsel aramayı zaten potansiyel bir fırsat olarak belirlemişti ancak elbise için yapılan aramaların çokluğu şirkete, henüz mevcut olmayan bu hizmetin ne kadar büyük bir momentuma ve potansiyel etkiye sahip olduğunu gösterdi. Google bunun ardından görsel arama teknolojisine öncelik verdi ve yaklaşık bir yıl sonra bu yeni özelliği lanse etti.

3 Anomalileri hikayeleştirin ve adlandırın. Bir sonraki adım, ümit vadeden bir anomalinin trende dönüşmesi durumunda nasıl bir hikaye anlatacağını önceden belirleyerek ona bir anlam yüklemektir. Bu çalışma, geleceği tahayyül etmenize ve öngörülerinizi değişen koşullara ilişkin bilgiler ışığında test etmenize yardımcı olacaktır. İnandırıcı ve ilginç bir hikaye, fikrinizin kurum çapında yayılmasına ve insanların önünüze çıkan fırsat ya da tehditte haberdar olmasına olanak sağlar.

Bir anomalie etrafında dönen hikayeyi anlayabilmek için kendinize şu soruları sorun: Burada neler olup bitiyor? Bu yaşananlar ne gibi sonuçlar doğurabilir? Hangi gerçekler bu hikayeyle uyurken, hangileri ona karşıt? Mevcut inanışlarımıza aykırı düşen bu geleceğin temelinde yatan inanç ne? Bu hikayeyi doğrulayacak ya da gerçekleşmesini hızlandıracak bir "eksik parça" var mı? Ne gibi bir sinyaller örüntüsü bu hikayeyi doğrulayacaktır?

Hikayeleştirmenin en güçlü yanlarından biri, bir kişinin zihninde henüz tanımlanmamış durumda olan bir düşüncüyü bütün bir grup ile paylaşabilecek bir fikre dönüştürmeye yarayan *adlandırma* sürecidir. Bu süreç yepyeni konseptleri aşına kılarak (örneğin, Apple Watch'un aslında bileğe takılan küçük, şık bir bilgisayardan ibaret olması); bir fonksiyon sunarak (örneğin, bir "otomatik vevne makinesinin" aslında bankadan para çekiyor oluşu) ya da dikkat çekerek (dünyanın en uzun nehri olan "Amazon"un, aynı isme sahip şirketin büyüme ve yayılma arzusuna işaret etmesi), yeni kavram ve fikirlerin kurum çalışanlarınca anlaşılıp benimsenmesine yardımcı olur.

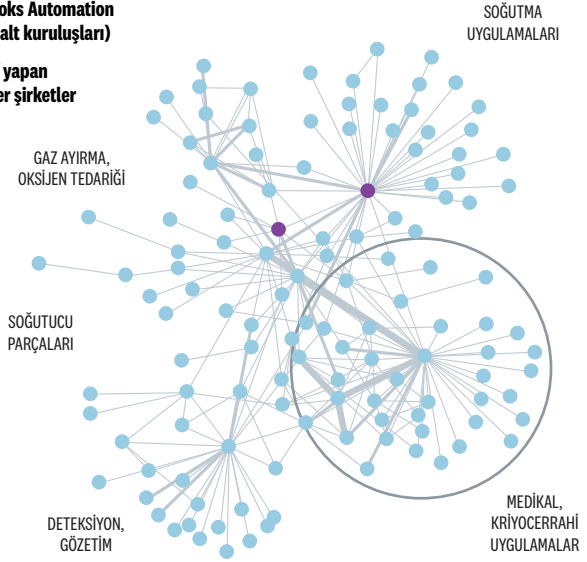
4 İrdeleyin, şekillendirin ve kendinizi adayın. Potansiyel bir yeni trendi tespit edip adlandırdıktan sonraki nihai adım harekete geçmektir. Önemli anomaliler aslında zayıf sinyallerden ibarettir. Bu nedenle, bir fikri vakit kaybetmeden

Patent Atıflarından Anomali Tespiti

Bu atıf haritasındaki her bir nokta Brooks Automation'ın altı çekirdek teknolojisinden birine direkt veya dolaylı (Brooks patentlerine atıf yapan patentlere atıf yaparak) yoldan atıf yapan şirketleri temsil ediyor. Bu şirketler beş farklı uygulama alanından birinde yer alıyor. Her çizgi bir şirket, patentine direkt atıf yaptığı bir başka şirkete bağlıyor ve atıf sayısı arttıkça çizgiler kalınlaşıyor. Daire içindeki noktalar medikal uygulama alanındaki şirketleri temsil ediyor.

● Brooks Automation
(ve alt kuruluşları)

● Atıf yapan
diğer şirketler



ve tekrar tekrar test etmek (örneğin, küçük çaplı deneyler yapmak), bu fikri hem doğrulamanıza hem de farklı anomalileri gün ışığına çıkartarak fikrinizi gözden geçirmenize ve daha fazla bilgi edinmenize yardımcı olur. Öğrenme süreci değişken koşullarda, sezgilere aykırı biçimde şekillenir: Önce hareket eder, sonra düşünürüz.

Ne var ki fırsatları değerlendirmek üzere harekete geçmek, öğrenmek ve reaksiyon göstermekten daha fazlasını gerektirir. Anomaliler yeni oluşan fırsatların habercisi olduklarından şekillendirilebilir olma eğilimindedir. Bu da demek oluyor ki ilgili aktörler başlarda, müşteri ve ortaklarıyla işbirliği içinde yeni fikirler üretirken bir anomalinin neye dönüşeceğini, nasıl sonuçlanacağını şekillendirebilirler. 2003 yılında Asya'da patlak veren SARS salgını e-ticarete geçişi hızlandırmış, çevrimiçi satıcıların B2B satışların yanı sıra tüketici kanallarına da odaklanmalarına yol açmıştı. Birçok tüketicinin çevrimiçi alışverişini güvenli bulmadığını tespit eden Alibaba, Alipay uygulamasını geliştirdi. İşlem risklerini azaltan ve satıcıları derecelendiren uygulama sayesinde müşterilerine güven vermeyi başaran Alibaba, kısa sürede Çin'in e-ticaret lideri oldu. Bir başka deyişle, e-ticaret bağlamını şekillendiren Alibaba bu sayede potansiyelini de genişletmiş oldu.

Alibaba örneğinin de gösterdiği üzere, ümit vadeden bir fırsatı tespit edip doğruladıktan sonra önsezilerinize kulak



Ümit vadeden bir fırsatı doğruladıktan sonra önsözlerinize kulak verin. Büyük şirketler çoğunlukla mevcut bütçelerinde ufak değişikliklerden fazlasını yapmaya razı olmazlar.

vermelisiniz. Büyük şirketler çoğunlukla mevcut bütçelerinde ufak değişikliklerden fazlasını yapmaya razı olmazlar. Sermaye tahsisini agresif biçimde değiştirmeye hazır şirketlerse, özellikle fırsatların orantısız biçimde ortaya çıktığı kriz sonrası dönemlerde daha güçlü büyüme eğilimi gösterir.

Şimdi, burada anlattığımız süreci hayata geçirerek yeni büyüme fırsatları belirleyen bir şirkete göz atalım.

BİR YARI İLETKEN TEDARİKÇİSİNİN BİYOBANKACILIĞI KEŞFİ

2000’li yılların sonunda büyüme hızında yaşanan düşüş, Amerikan yarı iletken parça üreticisi Brooks Automation’ı soğuk hava çözümleri ve silikon devre levha üretimi gibi çekirdek teknolojilerinden istifade edebileceği yan pazarlarda fırsat arayışına itti. Bu doğrultuda, patentlerine direkt atıfta bulunan şirketlerin ve o şirketlere atıfta bulunan şirketlerin granüler ağ haritasını çıkardı. Aralarında kriyo pompası ve malzeme elleçlemenin de yer aldığı altı çekirdek teknolojiye direkt 90, dolaylı olaraksa neredeyse 400 atıf yapılmıştı. “Patent Atıflarından Anomali Tespiti” başlıklı görsel, patentlere atıf yapan şirketlerin beş farklı uygulama alanından birinde yer aldıklarını gösteriyor.

Detaylara dalan Brooks yöneticileri aşına olmadıkları ilginç bir örüntü tespit ettiler: Harita, şirketin kriyo soğutma ve MRI patentleri ile kriyocerrahi arasındaki direkt bağları göstermekle kalmıyor; Brooks’un diğer teknolojileri (örneğin, otomasyon sistemleri) ile farklı medikal uygulamalar (örneğin, robotik sağlık hizmetleri) arasındaki daha zayıf bağlara da işaret ediyordu. Bu da, tıbbın Brooks için ümit vadeden bir sektör olduğunu gösteriyordu.

Olanakları sınamak adına medikal uygulamalara daha yakından bakan Brooks, kriyojenik doku soğutma patenti olmamasına rağmen, bu konuyla alakalı patentlerinden oluşan kümenin büyümekte olduğunu tespit etti. Araştırmalar da mevcut insan dokusu dondurma yaklaşımlarının herhangi bir temele dayanmadığını ve güvenilir olmadığını ortaya koyuyordu. Bu da Brooks’un pazarda doldurabileceği potansiyel bir boşluk olduğunu gösteriyordu.

Odağını bu alana kaydıran Brooks, sürecin üçüncü aşamasına geçti. Kriyo pompası ve robotik silikon devre levha üretiminde görev alan mühendislerinin katıldıkları akıl yürütme toplantıları sonucunda şirket, fırsatı ilginç ve inandırıcı biçimde hikayeleştirmeyi başardı: Brooks, dijitalasyon,

kontrollü ortamlar ve otomatik numune alımı kullanarak yaşam bilimleri pazarına destek olacak “hassas biyobankacılık” faaliyetleri geliştirecekti.

Rakipleri farkına varıp harekete geçmeden bu fırsattan yararlanmak isteyen Brooks, bir yandan sektördeki deneyiminin artmasını ve beceri açıklarının kapanmasını sağlayan birkaç ufak ancak stratejik öneme sahip şirketi devralırken, bir yandan da biyolojik numunelerin sahada güvenilir ve sistematik biçimde muhafaza edilmesini mümkün kılan yeni teknolojiler geliştiriyordu. Bu niş pazara çok erken giriş yapan Brooks, kısa sürede zirveye çıktı ve yaşam bilimleri faaliyetleri 10 yıl zarfında senelik yüzde 35 büyüme gösterdi. Bu sayede ağırlıklı olarak yarı iletken pazarına odaklanan rakiplerini geride bırakan Brooks’un yıllık toplam hissedar getirisi 2010’larda yüzde 22’ye kadar çıktı.

YIKICI YENİLİK TEORİSİ ile yöneticilerin inovasyona olan bakışını değiştiren müteveffa Clay Christensen’in Harvard Business School’daki ofisinin kapısına tahta bir levha asılıydı. (Boş zamanlarında ahşap oymacılığı ile uğraşan Christensen bu levhayı kendisi yapmıştı.) Tabelanın üzerinde şöyle yazıyordu: *Anomaliler Aranıyor*. Christensen, anomalileri keşfetmekten büyük haz duyuyordu zira o, beklenmeyenle karşılaşmanın bilgi birikimimizde büyük gelişme kaydetmemize olanak sağlayacağını biliyordu. Anomaliler bizi, dünyanın nasıl işlediğine dair teori ve modellerimizi test etmeye, geliştirmeye ve bazen de değiştirmeye iter. Birçokları, veri analizinin gücünün, erişimimize açık veri okyanusunun içinde yeni örüntüler tespit etmemize yardımcı olmasında yattığını öne sürüyorlar. Haklılar da. Ancak unutmamak gerekiyor ki bu yeni örüntülerin çoğu halihazırda aşına olduğumuz örüntülerin içindeki anomaliler olarak ortaya çıkıyor. Anomali odaklı inovasyon, şirketlere bu anomalileri fark etmede ve onların etrafında yeni belirmeye başlayan örüntüleri şekillendirmede yardımcı olabilir. ☺



MARTIN REEVES, Boston Consulting Group’a bağlı San Francisco merkezli BCG Henderson Institute’un yönetim kurulu başkanı ve The Imagination Machine kitabının (Harvard Business Review Press, 2021) eşyazardır. **BOB GOODSON**, Santa Clara merkezli müşteri analitiği girişimi NetBase Quid’in kurucu ortağı ve başkanıdır. **KEVIN WHITAKER**, BCG Henderson Institute’ta strateji analitiği direktörüdür.