

YÖNETİMDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SORUNSALLIĞI, PARADOKSLAR VE YENİ PARADIGMALAR



Erdal AYDIN

Yard. Doç.Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İİBF, İşletme Bölümü
erdalaydin08@gmail.com

ÖZ

Kar amaçlı veya kar amaçsız tüm örgütlerin ; geleceklelerini yönetmek, geleceklelerini planlayıp bu planları gerçeğe dönüştürebilmek adına değişimlerini tamamlamak zorundadırlar. Küçük, orta veya büyük ölçekli işletme olmaları gelecek adına değişim planlarını değiştirmemelidir. Örgütleri için yapmaları gereken büyümek olabilir hatta küçülmek de olabilir. İşletmelerin öz yeteneklerini belirleyip " en iyi olduğu alanda uzmanlaşmaları" gerekmektedir. 1990'lı yılların başlarından itibaren başlayan uzmanlaşma ilkesi dinamik dış çevreye uyum sürecidir. Dolayısıyla küçük-orta-büyük ölçekteki tüm işletmelerle kar amaçsız örgütler büyümelerini küçülmelerini geleceklelerini eş bir deyimle değerlerini analiz etmelidirler.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Sürdürülebilirlik, Yönetim, Stratejik Yönetim.

Abstract

For all profit or non profit organizations; Difficulties completing the changes in order to be able to turn future plans into reality. Small, medium or large-scale enterprises should change their future plans. For organizations, it can be either growing or even getting smaller. Identify the business's core competencies and " make the best on-site expertise ". The specialization principle, which started from the beginning of the 1990s, is the adaptation period to the dynamic external environment. So let's wait for them to shrink to enlarge small-sized small-size magnets.

Keywords: Strategy, Sustainability, Management, Strategic Management

Giriş

2010 yılı sonbaharında, değerli hocam Prof.Dr. Nazan Yelkikalan elinde Paul Arden'in kaleme aldığı 'Aklını Kullan Aksini Düşün' kitabıyla ders arasında odama ziyaretime geldi. Heyecanı gözlerinden okunuyordu (ki yeni bir şeyler keşfettiğinde bunu öğrencileriyle ve bizlerle paylaşmak için nasıl heyecan duyduğunu bilmeyen yoktur)çok heyecanlı bir şekilde Erdal hoca bir kitap buldum okuduğunda hayatın

değişecek, dünyayı farklı bir bakış açısıyla göreceksin dedi. Önce bir sessizlik, sonrasında al bu kitabı oku, üzerine yarın tartışacağız dedi ve gitti. Yönetim camiasının extreme kitaplar olarak nitelediği bu tür kitaplar, (örneğin 'Doğanın İnovasyonu', 'İdeal Ölüm' vb..) her şeyi sorgular ve genel kanının aksini iddia eden, aksinin bir alternatif ve/veya belki de bir kurtuluş yolu olduğunu savunan kitaplardır.

Peki, tabuları zorlayan, genel kabul görmüş, çoğunluk tarafından benimsenmiş fikirleri, inançları, değerleri ve bakış açılarını sorgulayan bu akımın membağı nereden geliyor?

1990'lı yıllar bir milad ve sonrasında oluşan 'Yeni Dünya Düzeni' diğer bir deyişle yeni ekonomi, e-ekonomi, ağırlıksız ekonomi ve/veya digital ekonomi, adı ne olursa olsun her şeyi (sosyo-ekonomik ve kültürel yapıyı da içine alan) radikal bir şekilde değişime zorlamıştır. Yani 90'lı yıllar sonrası, Tom Peters'in dediği gibi 'kuralları olmayan bir kavga'nın içine girdik' (Peters, 2005:22).

Şayet durum bu ise soru 'Oyunu yeni kurallara göre mi oynayacağız yoksa tüm kuralları görmezden gelip yeni bir paradigma mı geliştireceğiz?'

Bu soruya doğru cevabı vermek oldukça zor sanırım. İtiraf etmemiz gerekir ki pek çoğumuz doğru soruyu sorup sormadığımızdan emin olacak kadar bile bilgiye sahip değiliz.

Gelin doğruluğunu tartışmaktan bile kaçındığımız her şeye tersinden bakalım:

Süreklilik Masalı

İnsanlık tarihi kadar eskiye dayanan yönetim yaklaşımlarının tümünün temelde iki şey üzerine odaklandığını görmekteyiz. Örgütsel Ekoloji kuramının (<http://www.baskent.edu.tr>,2016) temellerini dayandırdığı tüm canlı varlıklar için değişmez kural olan: Av olmadan avcı olmak ve hayatını sürgit kılmak. Yönetsel bakış açısıyla işletmeleri, kurum ve kuruluşları, verimliliği maximize etmek ve sürekli kılmaktır. Ama nasıl?

Günümüzün en popüler yönetim kitaplarının ana temasını halen bu başlıklar oluşturmaktadır. 'Sürdürülebilir olmak', 'Sürgit kılmak', 'Kalıcı olmak' vb.

Peki ya bu arayış işin doğasına ters ise, ya ölümsüzlüğün formülünü arayan Lokman Hekimin virane çabasının ötesine geçemeyecekse ya da 'ayakta kalmak için kurulmuş olmak', 'sürekli olmak' vb. çok bencilce ise?

Sanırım bu bir paradox, Hapşuran bir kimseye 'çok yaşayın mı demek daha iyi bir niyet göstergesidir? İyi yaşayın demek mi?

Ölmek için doğmak mı? Batmak üzere kurulmak mı? Kafanız mı karıştı? Doğru yoldayız...

Sürdürülebilir olmak, kalıcı olmak yaklaşımlarındaki temel sorunsal fazlasıyla duygu yoğun ve romantik olmasıdır bence. Büyük işletmeler olarak nitelediğimiz bir çok işletmenin en büyük ve en yorucu yönü sürekli yenilikçi, yaratıcı ve/veya öncü olmak zorunda olmalarıdır.

Kuruluş amacı değer yaratmak olan bu işletmeler ancak o değer tükendiğinde yok olacaklardır. Jack Welch'in de dediği gibi zamanı geldiğinde 'destruct your business' yani 'işinizi imha edin'. Lanet olası rakipleriniz yok etmeden önce kendinizi yok edin (Peters, 2002:32).

Büyük gruplar, kariyerler, şirketler, holdingler evet ihtişamlıdırlar. Ama unutmamak gerekir ki Prof. Dr. Kyell Nordström ve Jonas Riddestale'in Funky Business adlı kitabında dile getirdikleri gibi 'İhtişam kısa sürelidir.' Temelde bu çokda kötü değildir aslında çünkü eğer amacımız uzun süre ayakta kalmaktan ziyade, kısa zaman dilimi içerisinde aşırı yüksek bir değer yaratabilmekse.

Bu anlayışı işletme tarihinin tozlu sayfalarında görmek mümkündür. Örneğin;

Netscape* firması, Netscape doğdu, dünyayı değiştirdi ve 15 sene içinde 'işini imha etti'.

* **Netscape**, Netscape Communications Corporation tarafından geliştirilen, ama şimdi AOL tarafından geliştirilen tarayıcıların genel adıdır. Ücretsiz olarak kullanıma sunulan Netscape eskiden ağ tarayıcılarının lideriydi. Şu an çok az kullanıcı tarafından kullanılıyor. Netscape firması, 28 Aralık 2007 tarihinde sitesinde yaptığı duyuruyla, Netscape ağ tarayıcısının zamanın önde firmalarına göre geride kaldığını ve yıllar önce yakaladıkları liderliği diğer firmalara kaptırdıklarını bildirerek 2008'in Mart ayından itibaren herhangi bir güncellemede bulunmayacaklarını açıkladı. Bildiriyle birlikte ayrıca, kullanıcıların Mozilla Firefox kullanmalarını öneren firma, böylece yaklaşık 15 yıllık tarihini sonlandırmış oldu.

20yy İngiltere'sinin en güçlü iki lideri Churchill ve Teacher halk tarafından işlerinin bittiğine karar verildiği için gayri resmi olarak görevlerinden uzaklaştırılarak sembolikleştirildiler.

İtalya'da 30 yıl boyunca burjuvaların emrinde savaşıldı, terror esti, cinayet işlendi, kan döküldü sonuçta Mikelanj'ı, Leonardo Da Vinci'yi ve Rönesansı yarattılar,

İşviçre'de 500 yıl boyunca sevgi vardı, huzur vardı, sükunet vardı, demokrasi vardı sonuçta ne yarattılar: Guguklu Saat

Dahada çoğaltmak gerekirse, Tiger Woods kısa bir sürede golf tarihini değiştirdi, Maradona, Hagi, Pele futbol tarihini değiştirdi, siyasi liderler ülkelerinin kaderini değiştirdiler.

Ama hepsi kısa ve orta vadeli bir dönemde yüksek değer katarak bunu yapmayı başardılar. Kendisini vazgeçilmez sanan, uzun süre kalıcı olmaya çalışan tüm liderlerin kaderi hep diktatörlükten yana olmuş ve /veya yetkinliklerini kaybettikleri için yıldızları sönererek veda etmişlerdir.

Kıssadan hisse; Çin'de 1978 yılında iktidara gelen Deng Xiaoping'in, ülkede yeni bir ekonomi yapılanması olması gerektiğine ilişkin yaptığı tarihe geçen konuşma her şeyi özetler mahiyette ' kedinin beyaz ya da siyah olmasının önemi yoktur, önemli olan fare yakalamasıdır (Yelkikalan, 2007:18).

İyi Yönetim mi? Etkin Yönetim mi?

Duymaya alıştığımız, dilimize pelesenk olan bir kavram yönetim. Adı kimi zaman iyi yönetim, kimi zaman etkin yönetim, kimi zaman stratejik yönetim, değişim yönetimi, dönüşüm yönetimi, insan kaynakları yönetimi, finans yönetimi vb. birçok türevi.

Özünde yönetim, temelde insani, ekonomik, çevresel, kültürel ve toplumsal boyutları olan karmaşık bir süreçtir. Diğer bir ifade ile insanların işbirliğini sağlama, onları bir amaç etrafında toplayıp, aynı hedefe doğru yönlendirmek; kaynakları verimli kullanmak ve sorunlara yaratıcı çözümler getirmektir. (<http://www.temelaksoy.com/yonetim>)

Yaygın olan genel teoriye göre, yönetim paradigmasının doğal evren üzerinde hiç bir etkisi yoktur. Yani paradigma güneşin dünya

etrafında döndüğünü belirtse de, tam tersine dünyanın güneşin etrafında döndüğünü belirtse de, bu paradigmanın güneş veya dünya üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Bir doğal bilim, cisimlerin davranışlarıyla ilgilenir. Fakat yönetim gibi bir sosyal disiplin insanların ve insanlara ait kurumların davranışlarıyla. Bir doğa biliminin gerçeği, yani fiziki evren ve onun kanunları, değişmez (değişsede bu on yıl içinde olmaz, asırları aşip binlerce yıl sürer). Sosyal evrenin bu tür 'doğal kanunları' yoktur. Bu nedenle sürekli bir değişim söz konusudur. Bu da dün geçerli olan varsayımların bugün geçersiz olabileceği, hatta zaman içinde tümüyle yanlıcı hale gelebileceği anlamına gelmektedir (Drucker, 2000:10).

Dolayısıyla 'İyi Yönetim Masalı'nın sonu da gelmiş gibi. Aslında oyunun kuralları bu kadar net ise ki Peter F. Drucker dediği gibi; 'yönetim gibi bir sosyal disiplinde en önemli şey varsayımlardır. Belki ondan da önemlisi, bu temel varsayımlardaki 'değişiklik'tir (Drucker, 2000:10-20)

O halde 'Yönetim iş yapmanın kendisinden farklıdır' savını ortaya koymak pek yanlış olmasa gerek. Burada sorguladığımız şey yönetim teoerileri değil, bu membağdan beslenerek, yönetim sorunsallığını bu paradigmlar ışığında irdelemektir.

Temelde kuruluş amacı, şekli, nevi ve/veya yapısı ne olursa olsun tüm oluşumların idaresi, sevk, yönlendirilmesi, kontrolü vb. noktasında bir bilim dalı olarak, bir sanat, bir zanaat olarak yönetim olgusu büyük bir önem arz etmektedir.

Fakat asıl soru; insanların, kurumların ,kuruluşların başarı yada başarısızlığında ki etken sanıldığı ve genellendiği gibi 'iyi yönetim' mi?, yoksa tüm bu varsayımları, teorileri, paradigmaları dikkate alarak uygulamamız gerek 'etkin yönetim' mi?

'Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir' atasözü herşeyi özetler gibi aslında. Her şeyin bir göz kırılması kadar geçen bir zaman diliminde dahi bu kadar hızlı değiştiği bu yüzyılda, sanırımki yönetim şeklimizin, modelinin ve/veya uygulamasının değişmeyebileceğini düşünmek, geleneksel yönetim modellerine bağlı kalmak pek te geçerliliği olan bir yaklaşım olmasa gerek.

'Etkin Yönetim' sihirli bir kavram, sözcük ya da yeni bir model değil aslında, Albert Einstein'ın güzel bir sözü var; 'Bir şeyi basit bir şekilde anlatamıyorsan, o konuyu iyi anlamamışsın demektir'. Yönetim

bilimi duayanlarından Peter F. Drucker etkin yönetimi daha nasıl basit anlatabilirdi bilemiyorum; 'Etkin Yönetim, ekonomik verimlilik için: İŞİNİ DOĞRU YAP, etkinlik için DOĞRU İŞİ YAP' (<http://www.hrdergi.com/Mayis,2013>)

Etkin yönetim genel kanının aksine işletme yönetimi değildir aslında. Birçok firmanın yönetim şekli farklı olmasına karşın, görevlerde, tartışmalarda ve yaşanan sorunlarda büyük bir farklılık yoktur. Bu tür kuruluşların idarecileri, örneğin, zamanlarının çoğunu personel sorunlarına harcamaktadırlar ve bu sorunlar da hemen hemen her kuruluşta aynıdır. Bu tür kuruluşların her birinin ilgilendiği konuların %90'na yakını genel sorunlardır. Geri kalan %10'luk bölümü ilgilendiren farklılıklar ise işletmeler ve ticari olmayan kurumlar arasında büyük bir farklılık göstermez. Her organizasyonda, ticari olsun olmasın fark etmez yönetimin sadece son yüzde onluk bölümü kurumun çok özel misyonuna; çok özel kurum kültürüne; çok özel tarihine ve çok özel kelime dağarcığına uydurulmalıdır (Drucker, 2000: 15)

'Amiyane bir tabirle etkin yönetim; işletme için farkı yaratan, başarıyı tetikleyen, değer yaratmasına öncülük eden işletme DNA'sını keşf etmek ve bu özelliklerini kullanarak üstünlük elde etmesini sağlayacak yönetim sergilemektir.'

Büyük ve Hantal Olmak mı?, Küçük, Esnek ve Çevik Olmak mı?

İşletmeler açısından büyük olmak, devasa bir işletme olmak pekte doğru gelmiyor sanki boyutlarıyla yaşam süresi kıyaslandığında bir işletmenin ömrünün pek te tahmin edildiği gibi uzun ömürlü olmuyor maalesef. Merger (şirket birleşmeleri) and acquisition (şirket satınması) yaparak büyüme modeli yakın geleceğimizin popüler büyüme modeli olduğunu söylemek yanlış olmaz sanırım. Kurulduğu andan itibaren büyümeyi, gelişmeyi, lider olmayı hedefleyen işletmeler açısından bakıldığında, güç birlikteliğinin büyük avantaj sağlayacağı varsayımı kuvvetle muhtemel kabul edilmektedir.

Teoride her ne kadar işletmelerin bir çoğu verimliliği maximize etmek, rekabet üstünlüğü sağlamak ve sinerji yaratmak amacıyla tercihlerini birleşmekten yana kullansalarda, uygulamada maalesef pek te başarılı olduklarını söylemek mümkün görünmüyor.

M&A (Merger& Acquisition), fenomeni üzerine yapılan araştırmaların birçoğu, büyük birleşmelerin çoğunun iyi

sonuçlanmadığını belirtiyor. Vadedilen ve/veya hedeflenen verimlilik ve sinerjiyi yakalayamıyorlar. 2002 yılında Business Week yayınlanan bir araştırma, birleşmelerin %61'nin başarısız olduğunu ortaya koymaktadır (Peters,2005:36) ;

Tablo 1:1998-2002 dönemlerindeki on büyük şirket birleşmesinin yarattığı finansal etkiler

Gerçekleşen Birleşmeler (Yıl)	Birleşme Sonrası Yaratılan Değer (+) veya Değer Kaybı (-)
AOL/Time Warner (2001)	-148 milyar \$
Vodafone/Mannesmann (2000)	-299 milyar \$
Pfizer/Warner-Lambert (2000)	-78 milyar \$
Glaxo/SmithKline (2000)	-40 milyar \$
Chase/J.P.Morgan (2000)	-26 milyar \$
Exxon/Mobil (1999)	-8 milyar \$
SBC/Ameritech (1999)	-68 milyar \$
WorldCom/MCI (1998)	-94 milyar \$
Travelers/CitiCorp (1998)	+109 milyar \$
Daimler/Chrysler (1998)	-36 milyar \$

Kaynak: Keith H. Hammonds, 'Size Is Not a Strategy', Fast Company September 2002, pp:78-86

Çeviklik ve esnekliğin rekabette bir üstünlük olarak görüldüğü, yaşam ile ölüm arasındaki farkı belirlemede kritik bir rol üslendiği bir dönemde neden kümeleniyoruz, neden satınalma ve/veya birleşmeler ile daha hantal, daha ağır ve daha yavaş olmayı tercih ediyoruz?

Neden?

Aslında bu yanlış yöne giden ve sizi gerçekte istemediğiniz bir noktaya götüren bir trene binmeniz gibi birşey. Yapmanız gereken şey bir an önce ilk durakta trenden inmek olmalı. Tren içerisinde aksi yönde koşmanın size bir faydası olmayacaktır.

İkna olmadınız mı?

Doğada M&A yoktur. Doğanın yöntemi tam tersine işler. Doğada büyüme, parçalanma ve dağılmayı içerir. Megalomani yoktur. Sırf birleşmiş olmak için birleşilmez. Asıl nokta büyüyen şirketlerin aksine arılar, kolonileşmeye başladıklarında daha hızlı değer yaratan, daha küçük kolonilere ayrılma zamanı geldiğini anlarlar. Arıların bize

anlatmaya çalıştığı şey, kurumsal dünyanın konuyu tümüyle yanlış kavradığıdır (Peters, 2005: 36-38)

Büyük+Büyük = Felaket. (İstatistiki Olarak) İstisnalar var tabiki: Citigroup, Disney & Pixar, Sirius & XM radio, Exxon & Mobil vb.

Büyük toplulukların birleşmesi sonucu tasarlanan sinerjiyi yaratma ihtimali: Yüzde 10'dur.

Büyük ölçek avantajları, tahmin edilenden çok daha küçük çaplı şirketlerde sağlanır.

Genel yanlış: Büyük şirketlerin tehditi altındaki vasat ve sıradan kuruluşlar, diğer vasat ve sıradan kuruluşlarla birleşerek hacimlerini arttırmaya çalışırlar. Sonuç: Büyük vasatlık

Hangi boyutta olursa olsun, eğer bir şirket yaptığı işte başarılı ise o şirket hem yerel hem de uluslararası platformda başarıya ulaşabilir.

Ortaklıklar giderek, şirket evliliklerinden daha fazla değer yaratıyor.

Müşteri Her Zaman Haklı Değildir

Evet, bir işletme için en önemli şey, en iyi şekilde müşterilerin beklentilerini karşılamaktır. Evet, bu doğru sanırım, yoksa değil mi? tüm öğretiler bunun doğru olduğu yönünde görüş belirtiyor. Çünkü öğreti; işletmelerin müşteri beklentilerini ve hatta üzerine çıkarak fazlasını üretmeyi, müşteri beklentilerini yönlendirmeyi öğretir. Ve bunu rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak kabul eder.

Peki, o zaman Clayton Christensen'in 'The Innovator's Dilemma' kitabında belirttiği gibi bir durumla nasıl baş edicez. 'Yüksek performans gösteren şirketler, müşterilerin henüz talepte bulunmadığı hususları tamamen ortadan kaldırmak için çeşitli sistemler geliştirirler. Sonuç olarak müşterilerin talep etmesine kadar geçen sürede, yıkıcı teknolojilere yatırım yapmak zorunda olmaları bu şirketleri çok zorlamaz mı? Örneğin; Müşterilerin henüz talep etmediği fiyat avantajı gibi, talep ettiğinde ise artık çok geç olacaktır' (Clayton, 1997:14)

Evet, bir işletmenin var oluş nedenlerinden biri 'Müşteri Odaklı' olmaktır. Sınırsız müşteri memnuniyeti değil. Müsteri odaklılık (<https://tr.wikipedia.org/wiki>) 'müşteri daima haklıdır' prensibinden ziyade, müşteriye doğru zamanda, doğru fiyat ve hizmet kalitesi ile mal, hizmet ve bilgi sunmaktır.

Cesur Olun Batmak Üzere Şirket Kurun

Barış Manço'nun sevdiğim çok güzel bir şarkısı var; 'Bu dünya ne sana, ne de bana kalmaz, Sultan Süleymana kalmadı böyle hiç bir kitap yazmaz...'

İş ve ekonomi dergilerinin, bağımsız araştırma merkezlerinin ve akademisyenlerin yaptığı birçok çalışmanın odak noktasında dönemin yıldızı parlayan işletmelere sıklıkla rastlamaktayız. En büyükler, en iyiler, en hızlı büyüyen işletmeler, ilk 500 işletme, vb. gibi. Aslında bu çalışmaların birçoğu incelendiğinde, bu sıralamaya giren işletmelerin birçoğunun günümüze kadar ulaşamadığını görmekteyiz.

Bakış açısına göre değişmekle birlikte, bu çok ta kötü bir şey değil aslında, hatta diğer yandan şunu ifade ettiği söylenebilir. Kuruluş amaçlarına uygun olarak var oldukları dönemde büyük bir değer yarattılar ve zamanı geldiğinde isteyerek yada istemeden piyasadan çekildiler. Yani ekonomiyi bir futbol takımı olarak düşünürsek, dönem içerisinde oyunculardan sakatlananlar, oyundan çıkanlar, yerine girenler, takımdan uzaklaştırılanlar her zaman olacaktır. Burda kimi zaman belirleyici unsur, oyuncunun performansı, kimi zaman uyum sağlayıp sağlayamaması, kimi zaman beklenmedik sakatlıklar, kimi zaman da sadece ZAMAN olacaktır. Her oyuncunun amacı oyunda ve takımda çok kalmaktır ama...

İşletmeler açısından da bakıldığı zaman durum pek farklı görünmüyor (Peters,2000:30-35); İş ve ekonomi dergisi forbes'in 1917 yılında yayınladığı ilk 100 işletme hakkında 70 yılsonra yayınlanan yıldönümü sayısında McKisney'in yöneticisi Dick Foster ve meslektaşı Sarah Kaplan'ın 1917 yılında yayınlanan ilk 100 işletmeye ilişkin yaptıkları inceleme ve sonrasında yazmış oldukları kitap; 'Yaratıcı yıkım: Süreklilik Esasına Göre Kurulan Şirketler Neden Düşük Performan Gösteriyor' büyük mesajlar içermektedir. Sonuçlar gösteriyorki, 1917 'deki 100 garanti görülen işin 61 tanesi 70 yıl sonar battı. Hayatta kalan 39 işletmenin 18'i, 1987'de halen en büyük ilk 100 listesinde yer almaktaydı. Fakat sağ kalan bu 18 şirketin değeri 1917 ve 1987 yılları

arasında menkul kıymeler borsasında %20 değer kaybına uğradı. Sadece 2 tanesi GE ve Kodak 70 yıl boyunca değerini yüksek turmayı başardı. 16 yıl sonra yani 2003 yılında malesef Kodak'a da veda ettik.

Bu örnekleri Standard & Poor'sun 1957 ve 40 yıl sonar yaptığı en büyük 500 firma araştırmasında da görebilirsiniz. Ya da Financial Times Kasım 2002 sayısında benzer çalışmalara raslamak mümkün.

Etkin yönetim değer yaratmayan her şeyden vazgeçebilmektir aslında, parekende sektöründe faaliyet gösteren dünya devi firmaların, artık değer yaratmadıklarına olan inançlarından ötürü 2016-2017 yılları için kapama kararı aldıkları şube sayıları (Adamczyk,2016:1-15);

Wet Seal	: 500-plus
Office Depot	: 400
Barnes & Noble	: 223 (through 2017)
Walgreens	: 200
Children's Place	: 200 (through 2017)
Aeropostale	: 175
Walmart	: 154
Finish Line	: 150
American Eagle	: 150 (through 2017)
Sports Authority	: 140
Sears/Kmart	: 128
Chico's	: 120 (through 2017)
Pier One	: 100 (through 2017)
Macy's	: 40
Gap/Gap Kids	: 35

Bir ironi gibi görünen, kulağımızı tırmalayan 'Batmak üzere şirket kurmak' ifadesi o kadar da irite edici bir ifade değil aslında. İşletmeler ve sahipleri açısından bir sonu değil, yeni bir başlangıcı ifade ediyor. Kevin Kelly'nin güzel bir ifadesi var bu konuyla örtüşen. 'Bir kuruluşu batırmak, onu baştan aşağı değiştirmekten çok daha kolay bir iştir' (<http://www.well.com>).

'Eğer bir WalMart yaratmak, Sears'i değiştirmekten daha kolay olacaksa NEDEN OLMASIN?'

KAYNAKLAR

Alicia Adamczyk, <http://time.com/money/4304622/stores-closing-in-2016/>
April 22, 2016

Clayton M. Christensen'in 'The Innovator's Dilemma' Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1997:14

Nazan Yelkikalan, Aklını Kullan Aksini Düşün, Yönetim Bilimleri Dergisi, yıl:2007 Sayı:2, S.18

Peter F. Drucker, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, eplison yayınları, Mayıs 2000:10

Peter F. Drucker age..11

Tom Peters, İşinizi Yeniden Yaratın, Boyner Yayınları, Haziran 2005; 22

Tom Peters, İşinizi Yeniden Yaratın 2005:32

Tom Peters, Re- image 2005:36-38

Tom Peters, agec, ss:33-35

https://tr.wikipedia.org/wiki/Müşteri_odaklılık (Erişim tarihi 04.12.2016)

<http://www.well.com/~bbear/kellyart.html> (Erişim Tarihi 08.12.2016)

http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS362_Hafta11_2014.pdf (Erişim Tarihi 10.10.2016)

<http://www.temelaksoy.com/yonetim-101/> (Erişim Tarihi 05.12.2016)