

KÜÇÜK BALIK BÜYÜK BALIĞI YUTABİLİR Mİ? REKABET STRATEJİLERİNİN ANLAŞILMASINDA SUN TZU’NUN “SAVAŞ SANATI” TAKTİKLERİNDEN DERSLER

SMALL FISH CAN SWALLOW BIG FISH? UNDERSTANDING COMPETITION STRATEGIES TACTICAL LESSONS FROM SUN TZU'S BOOK "ART OF WAR"

Gökben BAYRAMOĞLU¹

Geliş Tarihi: 26.12.2017

Kabul Tarihi: 09.02.2018

Özet

Rekabetin ve pazarın, savaş alanları ile özleştirilmesiyle birlikte, askeri stratejilerin işletmelerin rekabet stratejilerine uyarlanmasına yönelik çalışmaların giderek arttığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında en eski ve en değerli askeri strateji eseri olan Savaş Sanatı kitabının yazarı olan asker ve strateji uzmanı Sun Tzu’nun ilkeleri, birçok işletmecilik alanında yararlanılmaya başlanmıştır. Rekabete ilişkin unsurları etkili bir şekilde bütünleştirmesinden dolayı, Sun Tzu’nun ilkeleri, işletmeler ve özellikle de rekabette dezavantajlı konumda görülen KOBİ’ler için rekabet stratejilerinin belirlenmesinde yararlı olacağı ileri sürülmektedir. Sun Tzu’ya göre herhangi bir eyleme geçmeden önce beş önemli faktörün detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir: yol (ahlaki etki), iklim, arazi, komutan ve disiplin. Stratejik durumsallık olarak tanımlanan bu beş faktör, stratejik liderlik uygulamaları ile birlikte işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bunun sonucunda ise işletme sahip olduğu güçlü yönler ölçüsünde, “savaştan kaç” ya da “kazanmak için savaş” stratejilerinden birisini seçebilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sun Tzu, Savaş Sanatı, Rekabet, Rekabet Stratejisi, Liderlik

Abstract

As competition and the market begin to be compared to battlefields, it seems that the research of adapting military strategies to competition strategies is increasingly seen. From this point of view, the principles of Sun Tzu, the military and strategy expert who is the author of the oldest and most valuable military strategy book, "The Art of War", has begun to be used in many business areas. Since he integrates elements of the competition effectively, it is suggested that the principles of Sun Tzu will be useful in identifying competition strategies for businesses and especially SMEs which are seen as disadvantaged in competition. According to Sun Tzu, before any action is taken, five important factors must be examined. They are the way (moral impact), weather, terrain, commander, and discipline. These five factors, identified as the strategic contingency, together with strategic leadership practices help identify the strengths and weaknesses of the business. As a result, the business can choose between "avoiding the fight" or "battle to win" strategies, to the extent that it has strengths.

Keywords: Sun Tzu, Art of War, Competition, Competitive Strategy, Leadership

¹ Hitit Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr

1. GİRİŞ

Son dönemlerde askeri jargonlar ve benzetmeler; ünlü gazetecilerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin yazılarına konu olmaya başlamıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında; havayolları, otomobil, bilgisayar, yiyecek, ticaret ve çelik endüstrisi gibi çok uzun yıllardan beri yatırım yapılan sektörlerdeki fiyat savaşlarının sona ermemesi etkilidir. Bunun sonucunda ise işletmeler, her ne pahasına olursa olsun pazar paylarını korumak için mücadele etmeye başlamışlardır (Wee, 1994: 189).

Rekabet anlayışına yönelik bu bakış açısı, rekabetin “savaş” kavramıyla özdeşleştirilmesine neden olmuştur. Çinlilere ait olan “Shang chang ru zhan chang” cümlesi diğer dillere, “savaş alanları gibi pazar” olarak çevrilmiştir. Bu Asyalıların, iş dünyasında başarı ve başarısızlığı nasıl algıladığını göstermektedir. Asya düşüncesi açısından; bir aile işletmesinin başarısızlığı, ailenin refahını ve varlığını doğrudan etkilemektedir. Aynı şekilde bir ulusun ekonomisinin başarısı da ulusun refahını ve varlığını sürdürebilmesini doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden Asyalılar, iş hayatındaki rekabete bir “ölüm-kalım” meselesi olarak yaklaşmaktadır. Örneğin birçok Batılı işadamaı, Japonların stratejilerinin yoğunluğunu tanımlamak için “savaşan işletmeler” terimini kullandığını ve işletmelerini sanki bir savaştaymış gibi yönettiklerini gözlemleyebilmektedir. Bu yüzden, Asyalıların gözünde “pazar” bir savaş alanı olup, askeri stratejilerin etkili bir şekilde kullanılabileceği bir alandır. Rakip işletmeler ve askeri savaşlar arasındaki temel benzerlikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Chen, 1994):

- İşletmeler ve ordular; kendilerini savunurken rakiplerine saldırabilecekleri uygun bir pozisyon bulmak zorundadır.
- Rekabet ve savaş, cepheleşmeyi gerektiren faaliyetlerdir.
- İkiside iyi bir şekilde organize edilmeli ve yönetilmelidir.
- İkisi de iyi stratejilere ve taktiklere sahip olmalıdır.
- İşletmelerin ve orduların liderleri, başarının elde edilmesinde kritik önem taşır.
- İkisi de nitelikli ve amaçlara bağlı insanların varlığını gerektirir.
- İkisinin de başarılı olmak için istihbarata gereksinimi vardır.

Tabi ki savaş çok ekstrem bir durum olup ölme-öldürme gibi olağan dışı faaliyetleri içermekte ve bu nedenle normal hayatın askıya alınmasına neden olmaktadır. Bu yönüyle savaş ve rekabet kavramları arasındaki benzerliklerin bir sınırı vardır (Wee, 1994:197). Ancak yine de bir işletmeyi yönetmek; tıpkı savaş gibi kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına odaklanan ve bunun için hem maneviyata hem de maddiyata dayanan, dinamik, hızlı ve tempolu bir mücadeledir (Michaelson, 1998). İş hayatında savaş; işletmenin, kendi çıkarını maksimize etmek isteyen tedarikçileri ya da distribütörleri arasındaki pazarlık olabilir. Ayrıca yetki ve kaynaklar için mücadele eden departman müdürleri arasında ya da müşterilerle fiyat pazarlığı yapılırken savaş söz konusu olabilir (Yen, 2017:36).

Rekabetin “savaş alanı” olarak görülmesiyle, askeri stratejilerin işletmelere uygulanmasına ilişkin çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu askeri dehalardan birisi ise Sun Tzu’dur. Sun Tzu’nun 2500 yıl önce yazdığı “Savaş Sanatı” adlı eseri, kendi döneminde dikkatle korunan bir devlet sırrı olmakla birlikte artık herkesin ulaşabildiği ve askeri manevralar/stratejilerle ilgili en eski ve en değerli kaynaklardan biri olarak görülmektedir (Dimovski vd., 2012:151). Bu eser, 1772 yılında Peder Jean Joseph Marie Amiot tarafından Paris’te yayınlanmasına kadar kadar Batı tarafından bilinmemekteydi. 1910 yılında ise Lionel Giles tarafından İngilizceye tercümesi edilmiştir (Yuen,

2017:1). Birçok dile çevrilen bu askeri strateji kitabının, artık askeri bağlamı aştığı ve çağdaş işletmelerin yönetimi için değerli bilgiler sunduğu da kabul edilmektedir (Wee, 1994:190).

Kitaptaki ifadelerin netliğinden hareketle Sun Tzu'nun stratejik ilkeleri, neyin yapılması ve neyin yapılmaması gerektiği konusunda bir fikir vermektedir. Böylece, ayrıntıların okuyucunun yaratıcılığına dayanılarak genişletilebilmektedir. Ancak ne yazık ki Sun Tzu'nun stratejik felsefesi hakkında fikir sahibi olmak isteyenler için Savaş Sanatı'nı anlamak kolay olsa da askeri faaliyetlerle ilgili bu cümlelerin, çağdaş iş hayatının sorunlarına nasıl uyarlanabileceğini anlamak nispeten daha zordur. Savaş Sanatı'nın askeri konulara göre düzenlenmiş olması nedeniyle, bugünkü iş dünyasına uyarlanabilmesi için aradaki uçurumun kapatılması gerekmektedir (McNeilly, 1996).

Sun Tzu'nun prensiplerinin işletmecilik alanına transfer edilebilmesine ilişkin araştırmaların sayısı giderek artmış ve özellikle işletme yönetimi bağlamında yoğun bir şekilde tartışılmıştır (Pheng ve Fang, 2005). Bu alanlar arasında **stratejik yönetim/ düşünme** (Chen, 1994; Tung, 1994; Lee vd., 1998; Wann vd., 2004; Wu vd. 2004; Pars, 2013; Berinato, 2015), **karar verme** (Ko, 2003), **sürdürülebilir rekabet üstünlüğü** (Chang, 2004; Li ve Ling, 2013; Wey, 2014), **proje yönetimi** (Pheng ve Chuvessiriporn, 1994; Hawkins ve Rajagopal, 2005), **yalın üretim** (Pheng & Fang, 2005), **güvenlik yönetimi** (Watson, 2007), **kalite yönetimi** (Lo, Ho, & Sculli, 1998), **işletme etiği** (McCann, 2012; Heath, 2007); **değişim yönetimi** (Wee, 1994; Ellsworth, Harris, & Moore, 2011; Fernandez, 2004), **insan kaynakları yönetimi** (Lamond ve Zheng, 2010), **örgütsel davranış** (Ahlstrom vd., 2009), **pazarlama** (Tan vd., Lim, 1998; Marber vd., 2002; Macdonald ve Neupert, 2005), **liderlik ve yöneticilik** (Dong, 2005; Hee ve Gurd, 2010; Dimovski, vd., 2012; **pazarlık** (Fang, 2006), **uluslararası işletmecilik** (Wong vd., 1998) ve **sistem mühendisliği** (Foo, 2009) sayılabilmektedir.

Batı dünyasının detaylı bir şekilde incelediği bu eserle ilgili olarak Türkçe çalışmalara bakıldığında, Savaş Sanatı'nın Türkçe'ye çevrilmiş kitaplardan ve iş hayatına yönelik magazin dergilerinde ya da kişisel bloklarda yer alan bilimsel altyapısı yetersiz çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Bilimsel çalışmaların ise sadece Kılınç, Öncü, ve Taşgıt (2012)'in çalışmalarıyla sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu alandaki eskikliğin giderilmesine yönelik çalışmaların, özellikle rekabet stratejileri ve liderlik çalışmaları açısından olumlu sonuçlar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu makalede, bu alandaki eksikliğin giderilmesine katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Özellikle, Sun Tzu'nun düşünce yapısının, rekabetçi faaliyetleri etkili bir şekilde bütünleştirilmesinden dolayı, işletmelerin ve özellikle dezavantajlı konumda görülen küçük işletmelerin rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik önerilerine ağırlık verilmiştir.

2. SUN TZU: FELSEFİ TEMELLERİ

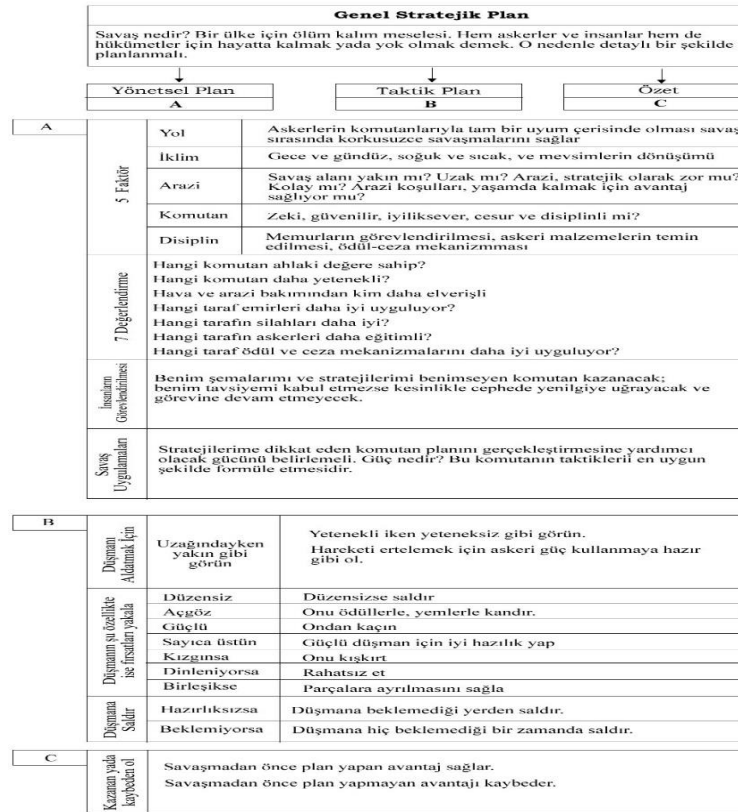
Sun Tzu MÖ. 500 yıllarında şuanda Çin'in Shandong eyaleti olan Qi eyaletinde yaşamıştır. Tzu, Chou Hanedanlığı'ndaki (M.Ö. 11. yy) filozoflara verilen saygın bir unvan olup "üstat" olarak tercüme edilebilmektedir. Bu dönem, Çin'in sürekli birbiriyle savaştan çok sayıda eyalete bölündüğü ve Çin tarihinde "**Savaşan Eyaletler**" dönemi olarak bilinmektedir (Fernandez, 2004:52).

Savaşan Eyaletlerde çok sayıda kralın ortaya çıkmasıyla toplumsal düzenin korunmasına yönelik ağır ceza kanunlarına ağırlık verilmeye başlanmıştır. "İstihbarat, planlama, komuta ve idari usulleri kapsayan pratik öğretinin tutarlı bir stratejik teorisi" olarak adlandırılan bu dönemde, Sun Tzu böyle bir doktrini ilk sunan kişi olmuştur. İkinci önemli gelişme ise profesyonel askerlerden oluşan büyük daimi orduların kurulmasıdır. Antik Çin'in ilk dönemlerinde savaşlar, esasen dört savaş arabası ve piyade askerlerle oldukça ucuza mal edilebilmekteydi. Ordu, köylü/serflerden oluşan alelacele toplanmış ve yeterince eğitim almamış askerlerden ve farklı soylu ailelere mensup yöneticilerden oluşuyordu. "Savaşan Eyaletler" dönemi disiplinli ve iyi eğitim almış askerlerden oluşan ve

profesyonel subaylar tarafından yönetilen büyük ve daimi ordular kurulan bir dönemdir. Personel ise hava tahmini, harita çizme, tünel/maden kazmayı planlayan mühendisler, karada ve suda hareketleri düzenleme, yangın çıkarma konusunda uzman kişilerden oluşuyordu. Özetle bu ordular, “Bilimsel Yönetim Tekniklerini” uygulayan profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen büyük işletmelerin kurulmasına benziyordu. Bu örgüt yapısı, Sun Tzu’nun savaş sanatını ve liderlik teorisini geliştirmesine yardımcı olmuştur.

Üçüncü olarak, Sun Tzu’nun teorisini etkileyen farklı felsefi yaklaşımların doğmasıdır. Bu dönemde krallar, rekabet üstünlüğü kazanmak için askeri stratejilerde uzmanlaşmış farklı düşünce okullarının kurulmasını cesaretlendirmişlerdir. Sun Tzu’nun etkilediği temel düşünce okulları Konfüçyanizm, Daoizm ve Yasallıktır. **Konfüçyüsçü düşünce**, yardımseverlik, doğruluk, uygunluk ve bilgelik kavramlarına odaklanmakta ve Savaş Sanatı’nda; liderliğin, stratejinin tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde kullanılmıştır. **Daoist düşünce**, “ying-yang” birbiriyle çelişen güçler ve savaşta beş elementin (ateş, toprak, ağaç/tahta, su ve metal) öneminin anlaşılmasında önemli bir etkisi vardır. Temel unsurları kanun (fa), otorite (shi) ve taktik (shu) olan **yasallık** ise, Sun Tzu’nun stratejik liderlik ve taktiklerinin temel unsurlarını oluşturmaktadır (Sun vd., 2008:144). 13 bölümden oluşan kitabın genel çerçevesi Şekil-1’de verilmiştir (Lee vd. 1998).

Şekil 1: Savaş Sanatı’nın Genel Çerçevesi



3. REKABET STRATEJİSİNİN UNSURLARI

Rekabet, işletmeler arasında üstünlüğü elde etmek amacıyla gerçekleştirilen bir savaştır (Kılınç vd., 2012:10). Strateji, amaçlara ulaşmak için sahip olunan güçlerin eş zamanlı ve bütünleştirilmiş bir biçimde kullanılmasını ya da geliştirilmesi içeren bir sanat ve bilimdir (Wilcoxon, 2010). Rekabet stratejisi ise işletmenin sektör ortalaması üzerinde kâr oranıyla çalışabilmesi için pazarda belirli bir pozisyon elde etmesine yönelik uzun vadeli eylemlerden oluşmaktadır (Porter, 1987). Rekabet stratejisi geliştirmek; bir işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara gereksinim duyulacağı konusunda geniş bir perspektif sağlamaktadır (Porter, 1998).

Etkili bir rekabet stratejisi geliştirmek için, bilim ve sanat yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım kullanılabilir. Bilimsel yaklaşımın, stratejik karar alma sürecine uygulanması daha makul görünmekle birlikte, eğer derinlikli ve etkili stratejiler geliştirilmek isteniyorsa “sanat” yaklaşımının benimsenmesi önerilmektedir. Bu anlamda Sun Tzu’nun temel prensiplerinin değerlendirmeye alınması, stratejistlerin ve yöneticilerin problem çözmede çeşitli stratejiler ve yöntemler geliştirmelerinde yardımcı olacaktır (Wu vd., 2004:396).

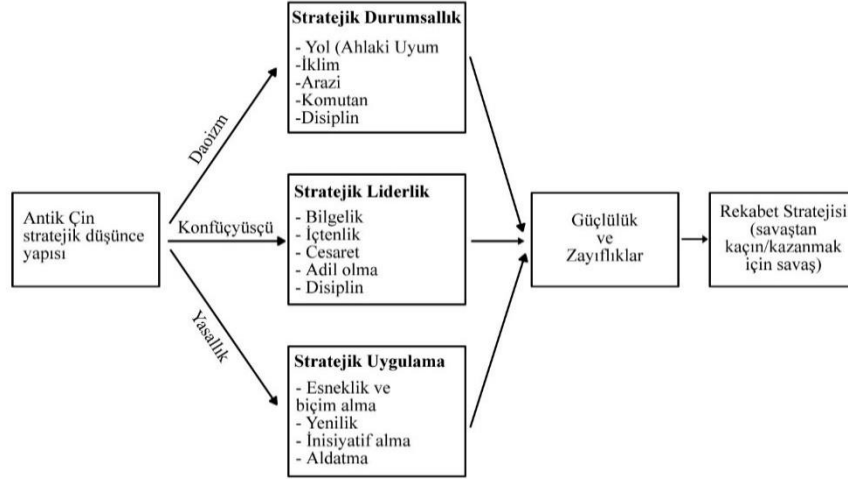
Sun Tzu’nun rekabet anlayışı incelendiğinde; her şeyden önce olanaklı olduğu ölçüde savaşmaktan kaçınmayı önerdiği görülmektedir. Ona göre “savaşmadan kazanmak” en iyi strateji olup, liderliğin en hayran olunacak biçimi olarak kabul edilmektedir. Sun Tzu’ya göre savaşmanın çeşitli biçimleri vardır (Yen, 2017:38):

- En usta komutan, düşmanın planlarını boşa çıkarır.
- Ondan daha az deneyimli, düşmanın destekçilerini yok eder.
- Daha sonra geleni, düşmanın askeri güçlerine saldırır.
- En kötü komutan ise surlarla çevrili kentleri kuşatmaya kalkar.

Öncelikle tercih edilmemekle birlikte eğer savaş kararı alınacaksa; sürat, maliyet ve ganimetin paylaşılması, savaşın sonucunu belirleyen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Shan vd., 2009: 968). Sürat, savaşın temelini oluşturmaktadır. Rakibi hazırlıksız yakalamanın üstünlüklerinden yararlanabilmek için beklenmeyen yollardan ilerlemek ve rakibe beklemediği zamanda saldırmak gerekmektedir. Bu farklı eylemlerin yarattığı sinerjiyle, rakibe düşünme ya da etkili savunma yapma fırsatı tanımadan harekete geçilmesi anlamına gelmektedir. Ancak süratli davranmak, aceleci olmak anlamına gelmez. Aksine detaylı bir hazırlık sürecini kapsamakta ve her ayrıntının çok iyi hesaplanmasını gerektirmektedir. Bunun için ise uzun değerlendirmeler yapılmalıdır. Ancak harekete geçme kararı verildikten sonra bunun çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir (McNeilly, 1996:20). Sürenin uzaması, savaşın maliyetini arttıracak ve askerlerin motivasyonunu düşürecektir. O yüzden Sun Tzu, suyun gücünü momentumundan alması gibi güçlü bir ordunun saldırısının da bir sel gibi olması gerektiğini ifade etmektedir (Li ve Ling, 2013). Kazançların paylaşılması ise elde edilen ganimetlerin askerlerle paylaşılmasını ifade etmektedir. Böylece askerler, savaşmak için daha istekli olacaklardır (Michaelson, 2007:125).

Sun Tzu, rekabet stratejisi geliştirilirken öncelikle tüm koşulların değerlendirilmesini (stratejik durumsallık) gerektiğini ifade etmektedir. Belirlenen stratejinin, güçlü bir liderlikle ve stratejik kontrol sistemi ile uygulanmasının ise savaşta başarıyı getirecek unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Bu üç unsur Şekil-2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Sun Tzu Prensipleri Açısından Rekabet Stratejisinin Unsurları



Kaynakça: Literatür bilgisinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.1. Stratejik Durumsallık

Savaş Sanatı'nın girişinde yer aldığı gibi "savaş, bir ülkenin varlığını devam ettirmesinde hayati önem taşır. Bu bir ölüm-kalım meselesi olup tam anlamıyla planlanması gerekmektedir." Sun Tzu prensiplerinin en önemli unsurlarından olan bu görüş; sağduyu ve planlamaya vurgu yapmaktadır. Savaş kararı alınmadan önce en ince ayrıntısına kadar planlanmalıdır. Aynı mantık, işletmenin varlığını sürdürmesi ilgili olduğu ve hissedarların, çalışanların, müşterilerin ya da toplumun akıbeti açısından büyük bir önem taşıdığı için işletme rekabeti için de söylenebilmektedir. Bu yüzden stratejik olarak planlanması büyük bir önem taşımaktadır (Chang, 2004).

Sun Tzu, bir savaşın sonucunu tahmin etmek için, aşağıdaki karşılaştırmaların yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Michaelson, 1998):

- Hangi taraf daha ahlaki değerlere sahip?
- Hangi komutan daha yetenekli?
- Hava ve arazi bakımından hangi tarafın koşulları daha elverişli?
- Hangi taraf emirleri daha iyi uyguluyor?
- Hangi tarafın silahları daha üstün?
- Hangi tarafın askerleri daha iyi eğitilmiş?
- Hangi taraf ödül ve ceza mekanizmalarını daha adil ve daha etkili bir şekilde uyguluyor?

Tüm bu unsurlar, savaşın kim tarafından kazanılacağına dair bilgi vermektedir. Bu değerlendirmelerin tam olarak yapılabilmesi, büyük resmin görülebilmesine bağlıdır. Sun Tzu'ya göre "Kendisini ve düşmanını bilen, yüzlerce savaşa girse bile yenilme tehlikesi yoktur. Kendini bilen ama düşmanını bilmeyen yenilebilir de yenilebilir de. Ancak ne kendisini ne de düşmanını bilmeyen her savaşta yenilmeye mahkûmdur." Sun Tzu, başarının; liderin, hem durumunun gücünü kavrayabilme becerisinde hem de değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme yeteneğinde saklı olduğuna inanmaktaydı. Bu ise "stratejik durumsallık" olarak tanımlanmaktadır. Sun Tzu herhangi bir eyleme

geçmeden önce değerlendirilmesi gereken beş temel unsura dikkat çekmektedir: yol (ahlaki etki), iklim, arazi, komutanın nitelikleri ve disiplin.

3.1.1. Yol (Ahlaki Etki)

Sun Tzu ahlaki etkiyi “askerlerin, komutanları ile uyum içerisinde olması ve onlara uğruna savaşacakları bir amaç verilmesi” olarak tanımlamaktadır. Akıllı bir komutan, amacını ahlaki olarak desteklemelidir. Bunu sağlamak için komutan askerlerin gereksinimlerini gözetmeli, adil kurallar koymalı ve onlara aileden biri gibi davranmalıdır. Savaş bağlamında ahlaki etki, “tek bir adam gibi savaşmayı” ifade etmektedir. Sun Tzu’ya göre “Yetenekli komutanlar tarafından yönetilen birlikler; Mount Hong bölgesinde yaşayan bir çingiraklı yılan olan Shuoi Ran’a benzer. Başını tutsan, kuyruğu ile saldırır, kuyruğunu tutsan başıyla saldırır, ortasından tutsan hem başı hem de kuyruğuyla saldırır. Askeri birliğin yönetiminde de temel amaç tek bir cesaret düzeyine ulaşmaktır” (Sheetz-Runkle, 2014:69).

İşletme açısından ahlaki etki; yönetim, ideoloji ve vizyon/misyon ifadesine karşılık gelmektedir. Amacın ahlaka uygun olduğuna dair güçlü bir inanç, çalışanlarda bağlılık yaratmakta ve kararlılıkla amaca yönelik çalışmayı sağlamaktadır (Michaelson, 1998). Rekabetçi iş dünyasında yöneticiler, çalışanların kendilerini aynı botta karşıya geçen bir grubun üyesi olarak görebilmeleri için tüm çalışanlar tarafından benimsenen amaçlar belirlemelidir. Yönetici, işletme içerisindeki ilişkileri değerlendirmeli ve gerektiğinde fedakârlık yapmaya hazır olmalıdır. Ancak bu yolla, rekabette ayakta kalabilir (Chen, 1994). Yol; işletmenin kültürünü şu beş faktör açısından incelenmesini gerektirmektedir (Watson, 2007:50):

- **Temel misyon:** İnsanlar maddi gereksinimlerini karşılamak için çalışsalar bile, yaptıkları işe tutku ile sarılmaları için paranın ötesinde anlamlı bir iş yapmaya gereksinim duyarlar. Yönetim, sadece kâr amacına odaklanmakla kalmamalı aynı zamanda uğruna çalışmaya değer bir misyon da oluşturması gerekmektedir.
- **Misyonunun çalışanlara aktarılması ve benimsenmesi:** Yöneticiler, herkesin benimseyeceği bir misyon ve vizyon ifadesi oluşturduktan sonra bunu çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatmak ve benimsemelerini sağlamalıdır. Çalışanların her zaman gördükleri yerlere sloganlar yazmak, bu amacı gerçekleştirmek için yeterli değildir. Kelimelerin, eylemlerle desteklenmesi gerekmektedir.
- **Çalışanlar:** Bir işletmede çalışan kişiler, liderliğin nasıl olduğu hakkında bir bilgi vermektedir. Çalışanlar işletmeye bağlı mı yoksa ellerine fırsat geçinceye kadar zaman mı geçiriyorlar? İşten ayrılan çalışanlar, işletme hakkında olumlu şeyler mi söylüyorlar yoksa kırılganlar mı? Çalışanlar gözlemlenerek, işletmenin değeri ve yolu değerlendirilebilir.
- **İtibar:** “Hangi medya araçları, işletme ile ilgili yorumlar içeriyor?”, “İşletme hangi sıklıkla dava ediliyor ya da kaç kere tazminat ödemeye mahkûm edildi?” sorularına cevap verilmelidir. İşletmenin itibarı incelenerek, işletmenin yolu anlaşılabilir.
- **Örgütsel mitler:** Mitler ya da efsaneler, işletmelerin temel inançlarını yansıtmaktadır. Bir işletmenin “yolunu” anlamak için bu mitlerin ve efsanelerin incelenmesi gerekmektedir. Bunlar ortak bir tema içeriyor mu? Eğer öyleyse işletmenin kültürü hakkında ne diyorlar? Bu mitler ve efsaneler, işletmenin misyon ifadesi ve yönetimin uygulamaları ile uyumlu mu?

3.1.2. İklim

Sun Tzu, “iklim” kavramıyla mevsimleri, havayı, sıcaklığı, günleri ve geceleri kasteder. İklimsel koşullar, askeri koşulların kontrol edilemeyen unsurlarıdır. Ancak bilge bir komutan, savaş için en uygun zamanı belirleyerek kötü hava koşullarını, düşmanları için nasıl dezavantaja dönüştüreceğini bilir. Örneğin Rus Komutan Kuznetsov, Napolyon’un birliklerini kışın yardımıyla yenmiştir.

Generallerin mücadele ettiği iklim koşulları, işletme yönetimi açısından ise dış çevre şartlarına karşılık gelmektedir. Her endüstride, rekabeti ortaya çıkaran ve çevreyi etkileyen dış etkiler söz konusudur (Michaelson, 1998). Yöneticiler, “işletme iklimi” ve “ekonomik iklim” gibi unsurların yanı sıra (Chen, 1994);

- Durağanlık, etnik çatışma ve savaşlar gibi politik koşullar,
- Büyüme, resesyon ve durağanlık gibi ekonomik döngüler,
- Hükümet politikaları, düzenlemeleri, teşvikler, teknoloji düzeyi, patent ve telif hakları ve pazar yapısındaki diğer değişimler gibi yatırım iklimi,
- Demografik yapıdaki ya da tüketici tercihlerindeki değişimler gibi sosyo-kültürel iklim koşullarıyla da mücadele etmelidir.

Rekabetçi olmak için işletme; ekonomik ve iş çevresinde meydana gelen değişimlerden yararlanabilmeli ve stratejilerini buna göre formüle etmelidir. Savaşta olduğu gibi işletme de, bu faktörlerin kendi kontrolü dışında olduğunun farkında olmalıdır. Ne ekonomik dalgalanmaları ne iş çevresini ne de sosyo-kültürel normları kontrol edemez; ancak iklim koşullarının sınırlılıkları ile nasıl savaşacağını bilir. Aynı zamanda iyi bir yönetici bu koşulları üstünlüğe dönüştürecek doğru zamanı seçmesini de bilmelidir. Örneğin ithal ikamesi politikası, bazı pazarlara girişi engelleyebilir; ancak aynı zamanda kapalı pazarlara erişim olanağı sağlayan yatırım fırsatları da yaratabilir.

3.1.3. Arazi

Arazi, askeri operasyonların düzenlendiği alandır. Tablo-1 arazi türlerini göstermektedir.

Tablo 1: Arazi Türleri

Arazi	Tanım	Strateji
Açık	Her iki tarafında kolayca girip çıkabildiği arazi	Düşmanın yolunu kapatma
Karışık	Ulaşmanın kolay ancak çıkışın zor olduğu arazidir.	Karışık arazide savaşma
İhtilafı	Sahip olunması her iki tarafa da büyük avantaj sağlayan arazi	Saldırma
Uzak	Kendi sınırına uzak, düşman sınırına yakın	Durma
Ciddi	Düşman ülkesine girilmiş ve arkada kuvvetli düşman kaleleri bulunan arazi	Düşmanı yağmala
Zor	Dağlık, çalılık, bataklıklarla kaplı arazi	Yoluna dikkatle devam et
Kuşatılmış	Dar vadilerden geçilerek kuşatılabilen, daracık keçi yolları ile çıkılabilen araziler	Stratejini gözden geçir

Kaynakça: Cleary, 2015:76

Arazi kelimesinin iki unsuru vardır: “savaş alanının coğrafi özellikleri” ve “savaşılacak alanın belirlenmesi”. Coğrafi özellikler, büyük ölçüde kontrol edilemeyen değişkenlerdir. Bir ordu, belirli bir arazide savaşılmaya başladığında; araziyle ilgili yaptığı incelemelerin sonuçlarını yaşayacaktır. İklim koşullarında olduğu gibi komutan, ordusu için en uygun arazinin hangisi olduğuna ve nerede savaşacağına dair tercihleriyle, kontrol edilemeyen üstünlüğe çevirebilir.

İşletmecilikte **arazi**; pazar ve rekabete karşılık gelmektedir. Hedef pazar konusunda ortak görüş, işletmenin uygun ve büyümesine olanak sağlayacak bir pazar alanına odaklanmasıdır. İşletmeler pazarda yenilmeyecekleri bir pozisyon oluşturmaları ve rakiplerini yenebilecekleri fırsatları kaçırmamalıdır. Bu açıdan işletmelerin etkili savunma yapabilecekleri pazarların belirlenmesinde “giriş kolaylığı”, “çıkış kolaylığı” ve “uyum” etkili olmaktadır. **Giriş kolaylığı**; pazara girişte özellikli ve büyük yatırımlar yapılmasının gerekli olmamasıdır. **Çıkış kolaylığı**; giriş kararının yanlış olması ya da pazar koşullarındaki değişimlerden dolayı çıkış yapılması gerektiğinde işletmenin pazardan kolayca çıkabilmesidir. **Uyum** ise işletmenin özelliklerinin pazarın gereksinimlerini karşılayabilme derecesini ifade etmektedir. İşletmenin özellikleri, onun güçlü ve zayıf yönlerine göre belirlenmektedir. Pazar ve işletme özellikleri arasındaki uyumun fazla olması, işletmenin güçlerini kullanmasına ve büyük rakiplerle mücadelesinde kaynak yetersizliğinin üstesinden gelmesine yardımcı olmaktadır. Bu unsurlar açısından arazi türleri Tablo-2’de verilmiştir.

Tablo 2: Pazara Giriş ve Çıkış Kolaylığı Açısından Arazi Türleri

Çıkış Kolaylığı			
Giriş kolaylığı		Yüksek	Düşük
	Yüksek	Açık arazi	Karışık, ciddi
	Düşük	Sınır arazi	Kuşatılmış

Kaynak: Tan vd., 1998:90

Açık arazi; hiç kimsenin, yeni bir rakibin piyasaya girmesini engelleyecek güçte olmadığı, hem işletmenin hem de rakiplerinin kolaylıkla girebileceği pazarlardır. **Karışık arazi**; baskın bir pazar lideri olmadığı için pazar cazip ve ulaşılabilir görünmektedir. Eğer rakipler yeterince hazır değilse, işletme atılğan bir strateji uygulayarak başarıya ulaşabilir. Ancak rakip hazırlıklıysa ve müşteri sadakati de beklenenden fazlaysa işletme başarısız konumlandırma çabaları nedeniyle eski/yeni pazar arasında sıkışıp kalabilir. Profesyonel/kişisel hizmet sunan işletmelerin (oto tamir, danışmanlık, medikal klinik) olduğu pazarlar bu kapsamdadır. **Sınır arazi** ise giriş engeli olan ancak çıkmanın nispeten kolay olduğu pazarlardır. Giriş engelinden dolayı, bu pazarlara nüfuz edebilmek için işletmenin zaman ve çaba sarf etmesi gerekir. USA araba üreticilerinin yıllardır milyonlarca dolar harcamasına rağmen tam olarak nüfuz edemedikleri Japon araba pazarı buna örnek gösterilebilir. Giriş engeli yüzünden, USA işletmeleri, Japon işletmeleriyle kurmak zorunda kaldıkları stratejik işbirlikleri, yatırımın başarısız olması halinde piyasadan çıkışı kolaylaştırmaktadır. **İhtilaflı arazide**; çevre hakkında iyi bir fikir edinmeden ilerlemek tehlikeli olup rakibin giriş yapmasını beklemek daha doğrudur. **Kuşatılmış arazi**; sadece ilk olarak ulaşılması halinde başarılı olunabilecek arazidir. İşletme açısından dar geçitler; giriş engelleri ile korunan pazarlar olup pazara ilk giren, stratejik durumu doğru analiz edebilirse, rakiplerine karşı üstünlüğe sahip olabilir. İşletme, kuşatılmış/sınırlı pazarlara girebilmesi için rekabet üstünlüğüne sahip olmalıdır. Ayrıca çıkışın çok maliyetli olduğu bu pazarlarda kalabilmek için sürekli olarak Ar-Ge yatırımı yapılmalıdır. **Zor arazide**; piyasanın gereği olarak, işletme rakipler tarafından saldırıya uğramaya hazır olmalıdır. Eğer piyasaya ilk giren işletme konumundaysa, rakiplerde bu pazarın yeterince iyi olmadığı izlenimi yaratılmalıdır. **Uzak arazi**; sizden uzak ancak rakibinize yakın olan pazarlar olarak değerlendirilir. Rakibe kendi evinde

saldırmak zordur ve akıllıca bir strateji değildir (Macdonald ve Neupert, 2005:298; Tan vd., 1998:91). Araziye ilişkin olarak işletme örnekleri Tablo-3’de verilmiştir.

Tablo 3: Sun Tzu’nun Arazi Çeşitleri

Arazi türü	İşletme örneği	Strateji
Açık	Priceline, Yahoo	Arzu edilen segmentlerde olabildiğince çabuk tutunma noktası oluşturulmalı
Karışık	Kmart, JC Penney/Sears	Başarısızlık halinde iki pazardan silinmeyecek şekilde yeni yatırımlar finanse edilmeli
İhtilafı	AT&T, DSL	Rakibi ilk olarak pazara girmeye zorlamak ancak, müşteriden tepki görür görmez saldırıya hazır olmak
Kuşatılmış	Nike, Footlocker	Piyasaya yeni girişleri engellerinden ve network dışsalıklarından yararlanmak
Zor	Boing & Airbus	Saldırıya hazır olmak ve çıkmaktan kaçınmak. Rakipte diğer pazarların daha iyi olduğuna dair izlenim yaratmak
Uzak	NTT DoCoMo	Uzak arazide saldırıda kaynakları boşa tüketme

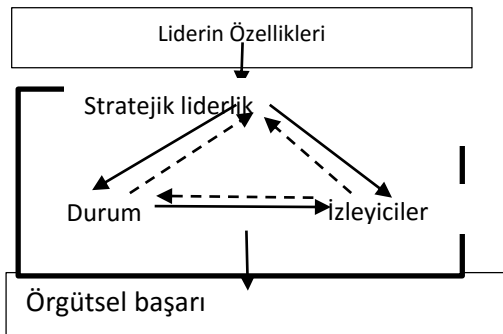
Kaynak: Macdonald ve Neupert, 2005:298

Eğer yönetici, işletmenin gereksinimlerine tam olarak uyan bir konum seçebilirse, bu kontrol edilemeyen unsurlardan yarar sağlayabilir. Bunun için yüksek düzeyde mobilitate ve esnekliğe gereksinim vardır (Chen, 1994).

3.1.4. Komutanların Yeteneği

Komutanın temel özellikleri, Sun Tzu için büyük bir önem taşımaktadır. İyi bir lider yoksa askerde disiplin ve yönlendirme eksikliği olur ve savaşma şevkini kaybeder. Sun Tzu’ya göre iyi bir komutan beş temel yeteneğe sahip olmalıdır: bilgelik, içtenlik, cesaret, adil olmak ve katılık (Graham, 2014). **Bilgelik**; durumları değerlendirme, değişen koşulları gözlemleme ve onlara uyum sağlama yeteneğidir. **İçtenlik**; astların güvenini kazanma ile ilgidir. Sun Tzu’un **adil olma** anlayışı askere karşı derin bir ilgiyi içerir. Onların sorunlarını anlama ve onların refahı ile ilgilenmeye vurgu yapmaktadır. **Cesaret**; komutanın cesur, kararlı ve tereddüt etmeden fırsatlardan yararlanmasını gerektirir. **Katılık** ise disiplin uygulamasıyla ilgili olup birliklerin emre itaatsizlik yapmasına engel olmak için cezaların belirlenmesini içermektedir (Dong, 2005:278). Şekil-3 Sun Tzu’ya göre stratejik liderliğin unsurlarını içermektedir.

Şekil 3: Sun Tzu’nun Stratejik Liderlik Modeli



Kaynak: Sun, Chen, & Zhang, 2008, s. 158

Sun Tzu iyi bir komutanın özelliklerini belirttiği gibi, bir komutanı felakete sürükleyecek 5 olumsuz özelliği de şu şekilde sıralamıştır (Tzu, 2010:155):

- Dikkatsizse öldürülür.
- Korkaklık esarete neden olur.
- Aceleci ise çabuk provoke edilir.
- Gurura aşırı düşkünlük utanmaya götürür.
- Adamlarına aşırı düşkünlük; endişe ve tereddüde götürür.

Komutanda bulunması istenen/istenmeyen bu özelliklerin işletmeler açısından en önemli yorumu, liderlerin vizyonun paylaşılması için ilham kaynağı olmaları ve tutkuyla fark yaratabileceklerine inanmalarıdır. Sun Tzu'nun iyi bir komutanda olması gerektiğini ifade ettiği beş unsur, bir işletmenin yöneticisi için de geçerlidir (Chen, 1994):

- İşletmenin gelişim trendini ve fırsatlarını tanımlayabilmek için geniş bir bilgiye sahip olmak
- Yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı güven yaratma becerisi
- Astların hatalarının ne dereceye kadar tolere edilebileceğini bilerek yetki devredebilmek
- Astların sorunlarını anlamak ve ilgilenmek
- Harcamalarda dikkatli olmak; israftan kaçınmak
- Riskli kararlar konusunda cesur olmak, ancak aceleci ya da dikkatsiz davranmamak
- Ödül ve ceza sistemini etkili bir şekilde kombine etmek

Sun Tzu'ya göre bir komutan, sakin, tarafsız, ne düşündüğü anlaşılmayan ve kendini kontrol edebilen biri olmalıdır (Li ve Ling, 2013). Bu özellikler, belirli alanlarda (üretim, pazarlama, yönetim vb.) teknik bilgiye ve uzmanlığa vurgu yapan Batı iş dünyası anlayışından uzaklaşmaktadır. Birçok Çinli işadamı, teknik bilginin eğitimle kazandırılabilmesine ancak liderlik özelliklerini eğitimle elde etmenin zor olduğuna inanmaktadır. Bu yüzden Çinliler, *“binlerce askerden oluşan bir birliği ele geçirmek, iyi bir komutanı ele geçirmekten daha kolaydır”* anlayışı ile hareket etmektedir (Chen, 1994).

3.1.5. Disiplin

Sun Tzu'nun disiplin anlayışı; *“örgütlenme”*, *“emir komuta zinciri”* *“lojistik destek”* kavramlarına dayanmaktadır (Tzu, 2016). **Örgütlenme**, kural ve düzenlemelerin belirlenmesini, rütbelerinin belirlenmesi, sorumlulukların dağıtılması ve örgütsel yapının oluşturulmasını ifade eder. Sun Tzu'ya göre *“eğer ordunun kafası karışır ve şüpheye düşerse, komşu eyaletler kesinlikle bir sorun çıkarır. Kafası karışmış asker; düşman için zaferin göstergesidir”* (Giles, 2009:38). Sun Tzu'nun örgütlenme fikrinin en önemli unsuru, gerekli olduğu ölçüde astlara yetki devredilmesidir. Zaferin ön koşulunu ise şu şekilde açıklamaktadır *“Generalleri yetenekli olan ve sürekli müdahalelerle onun işine karışmayan hükümdar kazanır.”* Bu prensip; *“her şeye şüpheyle yaklaşmamayı ve güvenmeyi”* ifade eder. Sun Tzu'ya göre, otoriter liderlik ve yetki devri arasında bir denge kurulmalıdır.

Rekabetçi bir çevrede yönetici, değişen çevrede strateji ve taktiklerini koordine edecek etkili bir güce sahip olmalıdır. Yönetici, astlarına güvenmeli ve görevlerini yerine getirebilecek kadar gereken gücü astlarına vermelidir.

Sun Tzu'ya göre iyi bir ordu, etkili bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi sonucunda elde edilen katı bir disipline sahiptir. Askerlere iyi muamele edilmeli ancak demirden bir disiplinle kontrol altında tutulmalıdır. *“Eğer askerler, komutanlarına tam olarak güvenmeden cezalandırılırsa, itaatsiz*

olurlar. İtaatsiz askerleri yönetmek zorlaşır. Fakat komutanlara güvenmelerinden sonra da disiplin uygulanmamışsa komutan yine onları yönetemez.”

Sun Tzu, ödül ve ceza arasında da denge kurulması gerektiğini ifade etmektedir. Çok fazla ödül, düşmanın kaynakların tükendiğini gösterdiğini gösterir; çok fazla ceza ise sıkıntılı durumlarının varlığını işaretidir (Giles, 2009). Sun Tzu’nun izleyicilerinden Du You, “Ödüller yeterli değilse, minnettarlık doğurmayan bir masraf; cezalar makul değilse saygı doğurmayan bir katliam olur” demektedir (Tzu, 2016). İyilikseverliğin ve katılığın kıvamlı bileşimi, sadakat ve disiplinin garantisidir.

Bir işletme etkili bir disiplin sistemine sahip olmalıdır. Eğer çalışanlar, karşılığını alacaklarını bilirlerse birbirleriyle uyum içerisinde çalışırlar. Sadece cezalandırmaya dayanan katı disiplin, motivasyonu azaltır. Fujian-Hitachi Tu ortak yatırımı “yüksek ödüller ve çeşitli cezalar” yöntemini devreye sokarak verimliliği arttırmıştır. İşe geç gelme ve erken ayrılma problemi kısa sürede çözümlenmiş ve çalışanlar işletme ile daha çok özdeşleşmiştir.

Sun Tzu için eğitim, örgütsel etkinliği arttırmak için oldukça önemlidir. Eğer askerler sinyalleri nasıl takip edeceklerini bilmezse, uyum içerisinde hareket edemezler. İşletmecilik bağlamında, iyi eğitilmiş çalışanlara sahip olan işletmeler, büyük bir etkinlikle yönetilirler.

3.2. Strateji Uygulama

Toplanan istihbaratın kullanılması ile detaylı bir plan yapılmış olsa bile; savaş başladıktan sonra tüm askeri operasyonların sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Savaş koşullarının dinamik olması nedeniyle bir operasyonun tüm sonuçlarını önceden öngörebilmek neredeyse olanaksızdır. Bu durum ise esneklik (biçim alma), yenilik, inisiyatif alma ve aldatma faktörlerinin kritik bir önem kazanmasına neden olmaktadır.

Esneklik (uyarlama), çeşitli koşullara uyabilmek için rekabette kilit bir öneme sahiptir (Dong, 2005:281). Savaş Sanatı’nda bir tam bölüm, koşullardaki değişimlere göre taktiklerde yapılabilecek değişiklikleri içermektedir (Man, 2015). Uyarlama, belli yöntemlere bağlı kalmamak ve şartlara bağlı olarak değişmek anlamına gelmektedir (Tzu, 2010:149).

Uyum kavramıyla ilişkili diğer unsur ise yenilikçilik. **Esneklik ve biçim alma**, durumun gelişimine göre gerçekleştiği için reaktif iken; **yenilikçilik**, arzulanan bir durumu oluşturmaya yönelik olduğu için proaktiftir. Sun Tzu; “Sizi zafere götüren taktikleri tekrar etmeyin, ancak onları şartlara göre değiştirin” demektedir. İşletmeler de değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak zorlukların üstesinden gelecekleri yeni ve inovatif yollar aramalıdır. Sürekli yeni yaklaşımların ve yöntemlerin aranması; tahmin edebilirliği ortadan kaldırmakta ve rakiplerin işletmenin planlarına karşı önlemler almasına engel olmaktadır. Sun Tzu’nun anlayışına göre **yenilik**; geçmiş stratejilerin ve taktiklerin başarısına güvenerek, alışkanlıklar doğrultusunda hareket etmemek ve yeni/ farklı yollar aramak anlamına gelmektedir (Wee, 1994).

İnisiyatif kullanma, bireylerin rekabetin üstesinden gelmek için çabuk davranmalarını ifade etmektedir. İnisiyatif alma, bireylerin rekabet için tamamen hazır olmaları ve rekabette öne geçmeye çalışmaları anlamına gelmektedir (Dong, 2005:279). Bu yönüyle inisiyatif alma, hem proaktif hem de reaktif bir tepki olup bireylerin değişen koşullara cevap vermesini ve aynı zamanda önleyici tedbirler almasını gerektirmektedir. Bu nedenle beceriklilik, karar vermede kritik bir önem taşımaktadır. Çünkü inisiyatif kullanma genellikle anlık olup, kararla karşı karşıya kalan kişinin sezgisel bir davranışdır (Wee, 1994).

Aslına bakılırsa disiplin ve itaat konusunda çok titiz olan Sun Tzu bile “*girilmemesi gereken yollar* (dar ve pusuya düşme ihtimali çok yüksek olan yollar); *saldırılmaması gereken ordular* (daha doğrusu saldırılmaması gereken zamanlar); *kuşatılmaması gereken kentler* (ele geçirdikten sonra elde tutmanın çok zor olduğu ancak saldırılmaması haline herhangi bir soruna neden olmayacak kentler); *zorlanmaması gereken mevziler ve itaat edilmemesi gereken hükümdar emirleri vardır*” demektedir (Tzu vd., 2012:65). Sun Tzu, itaat edilmemesi gereken emirleri iki şekilde tanımlamıştır. Birincisi eğer zafer garanti ise, hükümdar savaşmayın dese bile komutan savaşmalıdır. Bunun tam tersi durumda ise yani mağlubiyetin kaçınılmaz olduğu durumlarda, hükümdar savaşın dese bile komutan savaşmamalıdır (Giles, 2009:43). Çao Çao ise “işini çabuklaştırmam gerekiyorsa, hükümdarın emirleriyle sınırlı kalma” diyerek komutanın gerektiği durumlarda inisiyatif alması gerektiğini ifade etmektedir (Tzu, 2010:151).

Çin Kültüründe **aldatma sanatı** “strategem” olarak tanımlanmaktadır. Strategem, savunma ve hücum bağlamında kurnazlıktan yararlanılarak etkinlik sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer bir deyişle strategem, kurnazlık temelinde akıllıca yapılandırılan, sorun çözmeye yönelik bilinenin dışına çıkma yeteneğidir (Senger, 2007). Batı düşüncesinde stratejinin tanımı; güç kullanımı ve “yol-araç-sonuçlar” gibi rasyonel davranış modelleri gibi kavramlara dayanmaktadır. Fakat Çin stratejik düşüncesi, bu kavramlara çok fazla önem atfetmez ve onlarsız da işlevsel olunabileceğini söyler. Batı düşüncesinin tam aksine Çin stratejik düşüncesi, askeri güç kullanmanın her zaman gerekli olmadığı varsayımından hareket eder (Yuen, 2017:14). Sun Tzu; düşmanın savaşma isteğinin, savaşabilme yeteneğinden daha önemli olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle diploması, aldatma, ya da istihbarat yoluyla düşmanın iradesi kırılabilirse, zaferin kan dökmekten de kazanılabileceğine inanmaktadır (Yen, 2017:38). Bu yüzden “*bütün savaşlar aldatmaya dayanır. Saldırabilecekken güçsüz gibi; askerleri sevk ederken hareketsiz gibi; düşmana yakinken, uzaktaymış gibi; uzaktayken ise yakındaymış gibi görünmeliyiz*” (Schwanfelder, 2015). Strategemler, Sun Tzu’un sürekli vurgu yaptığı “ahlaki etki” ile çelişmektedir. Ancak Wangxi “*Aldatma düşmanı yenmek için gereklidir; doğruluk ise bir grubu yönetmek*” için diyerek bu çelişkiye kısmen de olsa bir açıklama getirmektedir (Tzu, 2016:20).

3.3. Güçlü Yönler

Savaşan Eyaletler döneminde “güçlü, ortalama ve zayıf at” hakkında anlatılan hikâye, Taocu diyalektiğin temel özelliklerini yansıtmaktadır. Sun Bin, Komutan Tian’a hizmet eden strateji uzmanıdır. Komutan Tian, hobi olarak at yarışlarına katılmaktadır. Normalde berabere sonuçlanacak bir yarış için Sun Bin’den tavsiye ister. O zamana kadar “*kendi güçlü atınla-rakibin güçlü atı*”, “*kendi ortalama atınla-rakibin ortalama atı*” ve “*kendi zayıf atınla rakibin zayıf atı*” yarıştırmaktadır. Sun Bin, komutan Tian’a “*kendi zayıf atını-rakibin en güçlü atıyla*”, “*kendi en güçlü atını-rakibin ortalama atıyla*” ve “*kendi ortalama atını ise rakibin en zayıf atıyla*” yarıştırmasını söyler. Bu tavsiyeyle Tian, 3 yarışın ikisini kazanarak müsabakanın galibi olur. Sun Bin, önemli olanın yarışı değil müsabakayı kazanmak olduğu anlamıştır. Bu hikâye, dünyada kesinlikle üstün ya da zayıf bir şey olmadığını, her şeyin birbiriyle ilişkili olduğunu kabul eden Taocu görüşü açık bir şekilde yansıtmaktadır (Wu, 2015).

İşletmeler/ordular, rakiplerin zayıf yönlerine saldırmak için güçlü yanlarını kullanmaktadır (Baloch, 2007). Ancak, Sun Tzu’ya göre güç göreceli bir kavram olup mutlak üstünlük/zayıflık diye bir şey yoktur. Hepsi, kişinin onları nasıl düzenlediğine bağlıdır. Burada Yin&yang’ın, nesneler ya da olaylar arasındaki ilişkileri anlamak, karşıtlıkları aşmak ya da bütünleştirmek için çelişkili ancak öğretici bakış açılarının benimseyen yaklaşımı etkilidir. Yin ve yang birbirleriyle etkileşimli ve birbirine bağlı olarak kesintisiz bir şekilde ilerlediği için biri yükselirken diğeri alçalmaktadır. Sun Tzu der ki; “5

elementten hiçbir baskın değildir, 4 mevsimin hiçbir sonuza kadar sürmez, günlerin bazıları uzun bazıları kısadır ve ay bazen hilal şeklinde bazen de dolunaydır. Savaşta ne sabit bir konum ne de sabit bir strateji vardır. Her kim taktiklerini düşmanın durumuna göre ayarlarsa savaşı o kazanacaktır” (Yuen, 2017).

Sun Tzu’ya göre savaşta sayıların tek başına bir anlamı yoktur. Küçük bir ordu, büyük bir ordu ile kıyaslandığında güçsüz olsa da güçlerine yeterince konsantre olabilirse büyük görünen orduyu bir bir yok edebilir. Bir komutan, düşmanın durumunu doğru bir şekilde değerlendirerek askeri gücünü yoğunlaştırabilir. Bu stratejiye “güçleri gerekli olduğu alana yoğunlaştırma stratejisi” adı verilmektedir.

Güçleri arttırmak için etkili olan yöntemler biri ise casus kullanmaktır. Sun Tzu “bilge bir komutan, düşmanın ne zaman hareket edeceğini ve tüm hareketlerini önceden bilir. Bu bilgi, ne ruhsaldır ne Tanrı tarafından gönderilir ne de varsayımsal çıkarımlardır. Bu bilgi, düşmanın durumunu bilen bir adamdan elde edilir” demektedir. Günümüzde rekabet, aslında bilgi rekabetidir. En doğru ve en güncel bilgiye sahip olanlar rekabette öne çıkmaktadır (Lee vd., 1998:98). Rekabetçi olmak için işletmenin; rakiplerinin yeni ürün geliştirme planları, eylem planları ya da finansal durumlarını bilmesi gerekir (Chen, 1994). Rekabet istihbaratı; yasal ve etik yöntemlerin kullanarak rakiplerin faaliyetlerine ilişkin olarak kamu ya da özel kaynaklardan bilgi edinilmesi içerir (Akpinar ve Edin, 2007) ve yöneticilere, işletmelerini günümüz pazarlarında etkili şekilde yönetmek için gereksinim duydukları kritik bilgileri sağlar. Bu açıdan internet, işletme süreçlerinde ve stratejilerinde çok önemli etkiler yapan iletişim devrimini ortaya çıkarmıştır (Haas, 2000).

Tablo-4, işletmelerde casus uyarlanmasına ilişkin örnekleri içermektedir.

Tablo 4: Casus Kullanımının İşletmelere Uygulanması

Casus	Örnek	İşletmelere uyarlama
Yerli	Düşman hattındaki yerli halk	Belirli bilgiler için yerel danışmanlar
Devşirme	Ele geçirilerek, düşman aleyhine kullanılan düşman casusu	Özel bilgilere erişim, stajyerler ve bağımsız danışmanlar
Ölü	Düşmanı yanıltmak için çeşitli davranışlarla yönlendirilip sonra da bizim casuslarımız tarafından düşmana bilinçli olarak belirtilen casuslar	Parti tabanı, halk, gönüllüler
Hayatta kalan	Düşman hattından haber getirmeyi başaran casuslardır	Proje veya irtibat görevlileri

Kaynakça: Hee ve Gurd, 2010:400

Sun Tzu’nun güçleri geliştirmek için bir diğer önerisi, çevreden ödünç enerji almaktır. Bilge bir komutan hareket momentumundan yararlanarak askerlerini dağdan yuvarlanan kayalar gibi hızlı ve güçlü hale getirebilir. Bu durum, uygun bir çevre ortamı yaratmayı başarabilen işletmeler için de geçerlidir. Örneğin, bir ticaret işletmesi tedarikçileri ile iyi ilişkiler geliştirerek ya da doğrudan onlara yatırım yaparak pozisyonunu geliştirebilir.

4. SUN TZU’NUN REKABET STRATEJİLERİ

Rekabetçi stratejiler, sektörde savunulabilir bir konum yaratmak için “savunma” ve “saldırı” stratejilerini içermektedir (Tanwar, 2013). Stratejiler yoluyla zafer kazanılmasına verdiği önem nedeniyle Sun Tzu’nun rekabet stratejilerini; “**savunma stratejisi**”, “**açık saldırı stratejisi**” ve

“gizli saldırma stratejisi” olmak üzere üç grupta toplamak daha uygun olacaktır. Hangi alternatifin seçileceği ise şu faktörlere bağlıdır (Kheng-Hor, 1992):

- Savaşmaya değer mi?
- Savaşacak kadar güçlü müsün?
- Savaşacak kadar güçlü olsan bile savunmada zayıflıklar var mı?
- Savaşmaktan başka bir çare var mı?

Daha önce belirtildiği üzere, savaşmaya değmeyecek durumlarda, savaşmakta ısrar etmek sadece kaynak israfıdır. Savaş sonunda elde edilecek ödülün/kazancın savaşın maliyetini karşılaması gerekmektedir. İkinci Han Hanedarlarından Wang Po, düşmanlarına karşı bir zafer elde ettikten sonra kampına döner. Po, subayları ile yemekten önce düşmanları tekrar harekete geçerek askeri kampı ok yağmuruna tutmasına ve subayların saldırıya cevap verilmesi gerektiğine dair gelen yorumlarına rağmen Wang Po şöyle der: *“Su Mo’nun erzak taşıyıcıları uzun yoldan geliyor, mühimmatları ise neredeyse tükendi. Bu nedenle, kazanan hepsini alır gider gibi bir savaşa girmek istiyor. Eğer kampımın kapılarını kapatır, askerlerimi içeride tutarsam zaten istediğimi elde ederim”* (Tzu, 2016:44). Özetle liderler, işletmelerine karşı sorumluluklarının bilincinde olmalı ve kendi doğal saldırıgınlıklarını kontrol etmelidirler (Kheng-Hor, 1992:152).

Sun Tzu’nun yorumcularından biri olan Du Mu *“Önce düşmana saldırı başarılı olur mu? Savaşma gücün var mı? Bunları hesapla. Sonra asker topla. Ancak bu şekilde zafer kazanıp yurduna dönersin”* demektedir. Diğer bir deyişle önce savaşacak kadar güçlü olunmalıdır (Tzu, 2016:34). Bunun değerlendirilebilmesi için ise Sun Tzu şu yorumu yapmaktadır: *“Eğer düşmandan sayıca 10 kat üstünsen, onu kuşat; 5 kat büyüksen saldır; 2 kat büyüksen onu oyala; sonunda karşı karşıya geldiğinde onu bölebilecek yetenekte ol. Düşmandan zayıfsan, kendini koruyabilecek konumda ol; düşmandan üstün olduğunda ise onu parçala”* (Ames, 1993:80).

Sun Tzu, düşmanın güçlüyse savaşmanın doğru olmadığını ifade etmekle birlikte; geri çekilerek düşmanın kibrini arttırmayı ve uygun bir zamanda ise pusu ya da tuzaklarla saldırılabileceğini belirtmektedir (Tzu, 2016:53). Özellikle küçük işletme liderleri, büyük işletmelerin liderlerine oranla daha akıllı ve sinsi olmalı ve düşmanlarını daha iyi tanımalıdır. Bu durum özellikle küçük ya da olgunlaşma düzeyine gelmiş rekabetçi endüstriler için de geçerlidir. Küçük işletmeler mücadelelerde başarılı olmalı ve düşük bütçeler/kısıtlı kaynaklarla başarıyla ulaşmalıdır. Eğer Sun Tzu’nun öğretileri doğru anlaşılır ve yorumlanabilirse, rekabette ve pazarda başarılı olmak isteyen küçük işletme yöneticileri için bir bakış açısı ve ilham sağlayabilir (Sheetz-Runkle, 2014). Örgütsel, insan ve finansal kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle küçük işletmeler dezavantajlı olsalar da; büyük işletmelere oranla çevresel değişimlere çok daha cevap verebilecek esnekliğe sahiptir (Nort ve Varvakis, 2016: 6). Ayrıca küçük işletmeler rekabet stratejilerini, bilgiye dayandırarak yenilik ve yaratıcılığın sağlayacağı üstünlükten yararlanabilirler (Mbizi vd.2013). Küçük işletmeler, eğer bu yeteneklerinden yararlanabilirlerse yani esneklikleri kadar etkinliklerini de koruyabilirlerse sınırlı kaynaklarıyla büyük işletmelerle rekabet edebilir ve kendi eşsiz niş pazarlarını oluşturabilirler (Chen, 1994).

4.1. Defansif (Savunma) Stratejisi

Napolyon *“Savaş sanatı; iyi düşünülmüş, son derece dikkatli bir savunmayı ve cüretkâr bir saldırıyı içermektedir. Savunma, saldırıdan hariç tutulamaz; tıpkı saldırının, savunmadan hariç tutulamayacağı gibi”* demektedir (Connolly, 2001). Savunma stratejisi, güçlü bir rakiple

karşılaşıldığında kişinin/ordunun zayıf bir pozisyonu kabullenmesini değil kendini geliştirmek için gerekli kontrolleri yaparak herhangi bir olasılığa karşı hazırlıklı olmayı ifade eder (Kaufman, 1996:1).

Bazen lider işletmelerde, hâlihazırda sahip olduklarını korumak amacıyla defansif bir pozisyon alabilirler. İyi bir savunma, bir işletmenin kendi pazar payını korumak amacıyla bir saldırı stratejisi olarak değerlendirilmelidir. Defansif strateji, çevresel gelişmelere reaktif bir tepki olarak değil; tam tersine proaktif bir çalışmadır (Kheng-Hor, 1992:56). Çünkü kişinin zayıf yönlerinden güçlü yönler inşa etmesi gerekmektedir. Bu ise çok ciddi bir öz disiplini gerektirmektedir (Pheng & Chuvessiriporn, 1994:135). Defansif strateji, düşmanın saldırmamasına güvenmek yerine, herhangi bir saldırıya karşı hazır olmayı ve üstün bir savunma prensibiyle yenilmez bir pozisyona gelmeyi ifade etmektedir (Tzu, 2010: 11). Sun Tzu, “*Antik çağlardaki yetenekli savaşçılar öncelikle kendilerini yenilmez bir pozisyona alırlar ve daha sonra düşmanı yenmek için fırsat ararlar. Yenilmezlik, kişinin kendisine bağlıdır ancak galibiyet fırsatını bize düşman verir.*” Sun Tzu’ya göre kendini yenilmez hale getirmek, düşmanı yenmeyi garanti altına almaz (Ames, 1993:83).

4.2. Açık Ofansif Strateji

Ofansif strateji hükümdarların ya da generalin düşmanı yenmek için alabileceği açık bir çatışma kararıdır. Ofansif strateji, operasyonları ya da atakları başlatır ve durumun gelişimine göre şekillenir (Pheng ve Chuvessiriporn, 1994). Ofansif strateji çoğunlukla rakamlardaki üstünlüğe dayanır ve bir kişinin sahip olduğu güçleri yoğunlaştırmasını gerektirir (Kheng-Hor, 1992:171).

4.3. Gizli Ofansif Strateji

Gizli bir strateji kullanılması; saldırgan bir strateji uygulanırken işletmenin olanaklı olduğu ölçüde faaliyetlerini belli etmemesi ve düşük bir profil sergilemesidir. Bu strateji, ilgi odağının dışında kalarak, faaliyetlerinin neredeyse fark edilmez olmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Yoğun olarak stratagemlerden yararlanılmasını içerir.

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Sun Tzu’nun ilkeleri incelendiğinde; yönetimin stratejik durumsallık, holistik yaklaşım, vizyon/misyon, liderlik özellikleri, yenilik ve rekabet üstünlüğü alanlarıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

Yönetim bilimi, koşul bağımlılık (durumsallık) yaklaşımıyla birlikte, “her durum için geçerli doğruların olmadığını ve en doğru çözümünün içinde bulunan koşullara göre değişeceği” mantığını benimsemiştir. Yönetim biliminin 1960’lı yıllardan itibaren benimsediği bu fikir, bundan 2500 yıl önce yaşayan bir asker ve strateji uzmanı olan Sun Tzu tarafından sıklıkla vurgulanan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sun Tzu’nun herhangi bir strateji uygulamadan ya da eyleme geçmeden önce durumsal faktörlerinin (yol, iklim, arazi, komutan ve disiplin) en ince ayrıntısına kadar değerlendirilmesi ve planlanması gerektiğine ilişkin vurgusu, günümüzde SWOT analizine karşılık gelmektedir. Bu anlamda Sun Tzu’nun durumsal faktörlerinin değerlendirilmesine ilişkin önerilerinin bugün de geçerliliğini sürdürmektedir.

Bilindiği üzere sosyal olayları açıklamada indirgemeci ve holistik olmak üzere iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. **İndirgemeci yaklaşım**, parçalara büyük bir önem vermekte ve bütünü anlamak için parçaların anlaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Sosyal olayların karmaşıklığını açıklamada yetersiz kalmasına rağmen olayları neden-sonuç bağlamında açıklama kolaylığı sağladığı için

yöneticilerin/bilim insanlarının tercih ettikleri indirgemeci yaklaşıma alternatif olarak ileri sürülen **holistik yaklaşım** ise sosyal olayların bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Sun Tzu'nun beş stratejik faktörün aynı anda değerlendirilmesi ve stratejik liderlikle desteklenmesi gerekliliğine yaptığı vurgu ise Sun Tzu'nun holistik (bütünsel) bir yaklaşımı benimsediğini göstermektedir.

Sun Tzu'nun "ahlaki etkiye" yaptığı vurgu ise günümüzde karşılığını vizyon ve misyon kavramlarında bulmaktadır. İnsanları bir arada tutacak amaçlar belirlemek ve bu amaçlar etrafında toplanmalarını sağlamak her dönemde yöneticilerin en temel sorumluluğu olmuştur. Sun Tzu'nun özellikle stratejik liderlik ilkeleri dikkate değer olup günümüz Batı dünyasındaki liderlik anlayışına alternatif bir bakış açısı sunmaktadır. Batı dünyasının, belirli işlevlerde uzmanlaşmış ve teknik yönü ağır basan liderlerle çalışma anlayışına alternatif olarak Sun Tzu, teknik uzmanlıktan ziyade liderlik özelliklerine vurgu yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. Teknik bilgi eksikliğinin, eğitim ve deneyimle telafi edilebileceğini ancak liderlik özelliklerinin sonradan kazanılmasının zor olduğunu ifade etmektedir.

Sun Tzu'nun "seni zafere götüren taktikleri bir daha kullanma; onları koşullara göre yeniden düzenle" tavsiyesi ise çağdaş yöneticinin yenilik arayışına bir öneri sunmaktadır. Sun Tzu, "*bir tek durumu bilinmeyene etki edilemez*" diyerek rakipler tarafından tahmin edilebilir olmamanın önemine vurgu yapmaktadır. Sürekli yeni yaklaşımların ve yöntemlerin aranması; tahmin edilebilirliği ortadan kaldırmakta ve rakiplerin işletmenin planlarına karşı önlemler almasına engel olmaktadır. Sun Tzu'nun anlayışına göre **yenilik**; geçmiş stratejilerin ve taktiklerin başarısına güvenerek, alışkanlıklar doğrultusunda hareket etmemek ve yeni/ farklı yollar aramak anlamına gelmektedir.

Sun Tzu'unun yönetim bilimi açısından referans alınması gereken bir diğer özelliği ise sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramının aslında uzun dönemde sözkonusu olamayacağına dair uyarılarıdır. Sun Tzu'ya göre güç göreceli bir konumdur. Mutlak üstünlük ya da mutlak zayıflık diye bir şey yoktur. Hepsi, kişinin onları nasıl düzenlediğine bağlıdır. Yin&yang felsefesinin bir yansıması olan bu anlayışa göre önemli olan büyük resmin görülebilmesidir. Rekabet koşullarını, rakiplerini ve kendi kaynaklarını çok doğru bir şekilde anlayan ve analiz edebilen yöneticinin, kendi kontrolü dışındaki faktörleri bile yaptığı doğru tercihlerle kendisine yarar sağlayabilecek unsurlara dönüştürebilir. Savaşta ve rekabette, sayıların tek başına bir anlamı yoktur. Güçlerini ve yeteneklerini doğru konumlandıran işletmeler, kendilerine göre daha güçlü olan rakipleriyle etkili bir şekilde mücadele edebilirler. Bu esnada rekabet istihbaratı elde etme, aldatma ya da dış faktörlerin yarattığı fırsatlardan yararlanarak mücadele gücünün artırılmasına yönelik ekstra önlemler alınabilir. Bu nedenle iyi bir yönetici, uzun dönemde sürdürülebilir rekabetçi üstünlük diye bir şeyin olmadığını ve rekabette ne zaman ve nasıl baş edeceğini anlamalıdır.

2500 yıl önce yaşamasına rağmen görüş ve önerileri zamanın ötesine geçen ve hatta Micheal Porter gibi çağdaş strateji dehalarının konuşmalarında alıntılar yaptığı bir kişi olan Sun Tzu, çağdaş yöneticiler için kadim bilgiler ve öneriler sunmaktadır.

KAYNAKÇA

Ahlstrom, D., Lamond, D., & Ding, Z. (2009). Reexamining Some Management Lessons from Military History. *Asia Pac J Management*, s. 617-642.

Akpınar, H., & Edin, İ. (2007, Haziran). Rekabet İstihbaratı. *Öneri*, 7(28), s. 198.

Ames, R. T. (1993). *Sun Tzu The Art of Warfare: The First English Translation Incorporating the Recently Discovered Yin-ch'üeh-shan Texts*. New York: The Random House Publishing Group.

- Baloch, Q. B. (2007). Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage. *Journal of Management Sciences*, 1(2).
- Berinato, S. (2015). Visualizing Sun Tzu's The Art of War. *Harvard Business Review*, s. 2-10.
- Chang, M. (2004). Sun Tzu and Sustainable Competitive Advantage. *Engineering Management Conference* (s. 153-158). Singapore: IEEE International.
- Chen, M. (1994). Sun Tzu's Strategic Thinking and Contemporary Business. *Business Horizons*, 42-49.
- Cleary, T. (2015). *Savaş sanatı* (13. Baskı b.). (A. Demir, Çev.) Kastaş Yayınevi.
- Connelly, O. (2001). *On War and Leadership: The Words of Combat Commanders from Frederick the Great to Norman Schwarzkopf*. New Jersey: Princeton University Press.
- Dimovski, V., Ferjan, M., Maric, M., Uhan, M., Cerne, M., & Peterlin, J. (2012). *31th International Conference on Organizational Science Development Quality. Inovation. Future*. Portoroz, Slovenia.
- Dimovski, V., Maric, M., Uhan, M., Durica, N., & Ferjan, M. (2012, July). Sun Tzu's "The Art of War" and Implications for Leadership: Theoretical Discussion. *Organizacija*, 45(4), s. 151-159.
- Dong, Q. (2005). Ten Principles of the Art of War by Sun Tzu for Supervisors, Managers, and Administrators. *CF*, 3(2), s. 277-289.
- Ellsworth, J. B., Harris, P. R., & Moore, S. L. (2011, September-October). The Purpose Project: Of School Reform, Covey, and Sun Tzu: The Conversation Begins. *TechTrends*, 55(5), s. 20-25.
- Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese Style. *Journal of Business&Industrial Marketing*, 21(1), s. 50-60.
- Fernandez, J. A. (2004, Spring). Management in Times of Change: Lessons from The Art of War. *Business Strategy Review*, s. 50-60.
- Foo, C. T. (2009). Implementing Sun Tzu's Art of War, Systems of Systems (SOS) Thinking: Integrating Pilot's F22 Raptor Cockpit and The Brain of YÖNETİCİ. *Chinese Management Studies*, 3(3), s. 178-186.
- Giles, L. (2000). *Sun Tzu on the Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*. England: Allandale Online Publishing.
- Giles, L. (2009). *The Art of War*. Pax Librorum.
- Graham, S. (2014). Sun Tzu: the Art of War in Business. *NZB*, 48-51.
- Haas, M. (2000). *The Art of War and Competitive Intelligence*. 12 21, 2017 tarihinde University of Michigan, Business School: <http://webuser.bus.umich.edu/classes/ba380/2000/haas/haas.pdf> adresinden alındı

Hawkins, D. E., & Rajagopal, S. (2005). *Sun Tzu and The Project Battleground: Creating Project Strategy from "The Art of war*. New York: Palgrave Macmillan.

Heath, J. (2007). An Adversarial Ethic for Business: or When Sun Tzu Met The Stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 72, s. 359-374.

Hee, C. C., & Gurd, B. (2010). Leadership Essentials from Sun Zi's Art of War and the Bhagavad Gita. *Journal of Management History*, 16(3), s. 396-414.

Kaufman, S. F. (1996). *Sun Tzu: The Art of War*. USA: Tuttle Publishing.

Kheng-Hor, K. (1992). *Sun Tzu & Management by the Author of War At Work: Applying Sun Tzu's Art of War in Today's Business World*. Malaysia: Pelanduk Publications.

Kılınç, I., Öncü, M. A., & Taşgit, Y. E. (2012). Sun Tzu's Principles of War Art and Today's Competition Strategies: A Relative Approach. *International Journal of Research in Business and Social Sciences*, 1(1), s. 8-18.

Ko, A. S. (2003). Can Principles from Sun Tzu's Art of War be Used to Address The Problems of Consensus-Seeking. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), s. 208-212.

Lamond, D., & Zheng, C. (2010). HRM Research in China: Looking Back and Forward. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 1(1), s. 6-16.

Lee, S., Roberts, W., Lau, S., & Bhattacharyya, S. (1998). Sun Tzu's The Art Of War as Business and Management Strategies for World Class Business Excellence Evaluation Under QFD Methodology. *Business Process Management Journal*, 4(2), s. 96-113.

Li, A. S., & Ling, F. Y. (2013, January). Using Sun Tzu's Military Strategies to Achieve Competitiveness in China. *Journal of Professional Issues in Engineering Education & Practice*.

Lo, V., Ho, C., & Sculli, D. (1998). The Strategic Insight of Sun Tzu and Quality Management. *The TQM Magazine*, 10(3), 161-168.

Macdonald, J. B., & Neupert, K. E. (2005, December). Applying Sun Tzu's Terrain and Ground to The Study of Marketing Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 13, s. 293-304.

Man, M. M. (2015, January). Sun Tzu, The Art of War and Its Implications in Innovation and Target Marketing. *Актуальні проблеми економіки*(11), s. 8-13.

Marber, A., Kooros, S., Wright, R., & Wellen, P. (2002). Where No Other Has Gone Before: How Acura, Lexus, and Infiniti Successfully Attacked The U.S. Car Market Utilizing Ancient Chinese Military Principles. *The Marketing Management Journal*, 12(2), s. 135-147.

Mbizi, R., Hove, L., & Thondhlana, N. (2013, March). Innovation in SMEs: A Review of its Role To Organizational Performance and SMEs Operations Sustainability. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11).

McCann, D. P. (2012). On Reading Sun Tzu: The Promise and Perils of Appropriating a Chinese Classic in International Business Ethics. *Journal of International Business Ethics*, 5(2), s. 27-39.

- McNeilly, M. R. (1996). *Sun Tzu and Art of Business: Six Strategic Principles for Manager*. USA: Oxford University.
- Michaelson, G. (1998). *Sun Tzu The Art of War for Managers: New Translation with Commentary 50 Rules for Strategic Thinking*. USA: Pressmark International.
- Michaelson, S. W. (2007). *Sun Tzu for Execution: How to Use The Art of War to Get Results*. Massachusetts: Adam Business.
- Nort, K., & Varvakis, G. (2016). What is a "Dynamic SME". K. North, & G. Varvakis (Dü) içinde, *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times* (s. 1-19). Springer.
- Pars, M. (2013). Six Strategy Lessons from Clasewitz and Sun Tzu. *Journal of Public Affairs*, 13(3), s. 329-334.
- Pheng, L. S., & Chuversiriporn, C. (1994). Ancient Thai Battlefield Strategic Principles: Lessons for Leadership Qualities in Construction Project Management. *International Journal of Project Management*, 15(3), s. 133-140.
- Pheng, L. S., & Fang, T. H. (2005). Modern-Day Lean Construction Princeiples: Some Questions on Their Origin and Similarities with Sun Tzu's Art of War. *Management Decision*, 43(4), s. 523-541.
- Porter, M. (1987, May-June). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analzing Industries and Competitors with a New Introduction*. New York: The Free Press.
- Schwanfelder, W. (2015). *İş'te Sun Tzu*. (F. Gürbüz, Çev.) İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Senger, H. (2007). *Yöneticiler İçin 36 Strategem*. (N. Laslo, Çev.) Anahtar Kitaplar.
- Shan, L., Ling Yean Yng, F., Ofori, G., & Pheng, L. S. (2009, September). Military Principles of Chines Origin to Improve Competitiveness. *Organization, Technology&Management in Construction*, 1(1), s. 966-977.
- Sheetz-Runkle, B. (2014). *Small Busines: Defeat the Competition and Dominate the Market with the Masterful Strategies of Sun Tzu*. New York, Atlanta: Amacom.
- Sun, H.-f., Chen, C.-C., & Zhang, S.-B. (2008). Stratejik Leadership of Sunzi in the Art of War. C.-C. Chen, & Y.-T. Lee (Dü) içinde, *Leadership and Management in China* (s. 143-171). Cambridge, New York, Melbourne: Cambridge University Press.
- Tan, S. J., Lee, K. S., & Lim, G. H. (1998). Sun Tzu on Battlegrounds and Strategies: Seven Proposition for Succesful Market Targeting and Penetration Strategies for SMEs. *AAM Journal*, 3(1), s. 86-93.
- Tanwar, R. (2013, November-December). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 15(1).

- Tung, R. L. (1994). Strategic Management Thought in East Asia. *Organizational Dynamics*, 22(4), s. 55-65.
- Tzu, S. (2010). *Savaş Sanatı: İş ve Sosyal Yaşamda Ayakta Kalın*. (H. İlhan, Çev.) Ankara: Tutku Yayınevi.
- Tzu, S. (2016). *Savaş Sanatı*. (G. Alparslar, Çev.) İstanbul: Olympia.
- Tzu, S., Clausewitz, C., Machiavelli, N., & Jomini, B. (2012). *The Complete Art of War*. USA: Start Publishing LLC.
- Wann, Y., Chih, H. C., & Ya-Jung, W. (2004). A Study of Strategy Implementation as Expressed Through Sun Tzu's Principles of War. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), s. 396-408.
- Watson, S. A. (2007). *The Art of War for Security Managers: 10 Steps to Enhancing Organizational Effectiveness*. Amsterdam, Boston: Elsevier.
- Wee, C. H. (1994). Managing Change: Perspectives from Sun Tzu's Art of War. *Journal of Strategic Change*, 3, s. 189-199.
- Wey, A. L. (2014). Principles of Special Operations: Learning from Sun Tzu and Frontinus. *Comparative Strategy*, 33(2), s. 131-144.
- Wilcoxon, C. G. (2010). *Sun Tzu: Theorist for the Twenty-First Century*. Air University: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/wilcoxon.pdf> adresinden alındı
- Wong, Y., Maher, T., & Lee, G. (1998). The Strategy of an Ancient Warrior: An Inspiration for International Managers. *Multinational Business Review*, 6(1), s. 83-93.
- Wu, D. (2015). *Sun Bin: Distinguished Military Strategist After Sun Zi*. 12 21, 2017 tarihinde The Epoch Times: https://www.theepochtimes.com/sun-bin-distinguished-military-strategist-after-sun-zi_1477437.html adresinden alındı
- Wu, W.-Y., Chou, C. H., & Wu, Y.-J. (2004). A Study of Strategy Implementation as Expressed Through Sun Tzu's Principles of War. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), s. 396-408.
- Yen, W. (2017). *From the Great Wall to Wall Street: A Cross Cultural Look at Leadership and Management in China and the US*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yuen, D. M. (2017). *Deciphering Sun Tzu: How to Read the Art of War*. Oxford, New York, Auckland: Oxford University Press.