

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİ
VE BİR UYGULAMA

113737

M. KAAAN ERTÜZ

98713011

113737

S.B.E. İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı'nda Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmail DUYMAZ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İstanbul, 2002

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KAVRAMI	4
1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı.....	4
2. Danışmanların Sahip Olması Gereken Başlıca Özellikler	6
3. Yönetim Danışmanlığının Dünyada ve Ülkemizdeki Gelişimi	8
4. İç ve Dış Danışmanlık.....	11
4.1. İç Danışmanlar	11
4.2. Dış Danışmanlar	12
4.3. İç ve Dış Danışmanlığın Karşılaştırılması	12
4.4. İç Danışmanlığın Yapısı.....	15
4.4.1. İç Danışmanın Rapor Verdiği Düzey	16
4.4.2. Gizlilik	16
4.4.3. Görevlendirme	17
4.4.4. Dış Danışmanlarla İlişkiler	18
4.4.5. Sağlanan Fon	18
5. Zamanlı Sınırlı ve Sınırsız Danışmanlık	19
5.1. Zamanla Sınırlı Danışmanlık	19
5.2. Zamanla Sınırsız Olan Danışmanlık.....	19
5.3. Hangi Durumlarda Danışmanlık Hizmeti Zamanla Sınırlandırılmalı, Hangi Durumlarda Sınırlandırılmamalı?	20
6. Danışmanlık Tarzları	21
6.1. Uzman Tarzı.....	22
6.2. Doktor – Hasta Tarzı	22
6.3. Proses Danışmanlığı Tarzı	22

7. Danışmanlık Görev Sahalar, Kapsadığı Alanlar ve Temel Karakteristikler.....	23
7.1 Düzeltilmesi Gereken Problemler	23
7.2. Geliştirilmesi Gereken Problemler	24
7.3. Yaratıcılık Gerektiren Problemler	25
7.4. Danışmanlık Görevinin Temel Şekilleri	26
7.4.1. Yönetimin Gözden Geçirilmesi	26
7.4.2. Özel İnceleme ve Çalışmalar	26
7.4.3 Belirli Bir Problemin Çözümü.....	26
7.4.4. Yerine Getirmede Yardımcı Olma	27
7.4.5. Akıl Hocası Olarak Rol Almak	27

II. DANIŞMANLIK HİZMETLERİNE DUYULAN İHTİYAÇLARIN ARTMASI VE ÇEŞİTLENMESİNİN SEBEPLERİ..... 28

1. Politik Değişimler.....	29
2. Ekonomik Değişimler.....	30
2.1. Ekonomik Büyüme Oranları	30
2.2. Pazarın Küreselleşmesi	31
2.3. Endüstrileşmeden Uzaklaşma ve Organizasyonların Yapısındaki Değişiklikler	32
2.4. Sermaye Olarak Bilginin Öneminin Artışı.....	33
2.5. İş Tanımlarında ve İstihdamın Doğasında Yaşanan Değişiklikler	34
3. Sosyal Değişimler	34
4. Teknolojik Değişimler	35
5. Danışmanlık Hizmetine olan Talebin Artışındaki Firma İçi Etkenler.....	37

III. DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİN MALİYETİ 40

1. Danışmanlık Hizmetlerini İçin Bütçeden Ayrılacak Miktar	40
2. Danışmanlık Hizmetlerinde Kullanılan Ücretlendirme Yöntemleri	41
2.1 Saat veya Diğer Zaman Ücretleri	42
2.2. Sabitlenmiş Ücret Yöntemi.....	43
2.3. Çeşitlendirilmiş Ücret Yöntemi.....	43
2.4. Yüzde Yöntemi.....	44
2.5. Elde Edilecek Değerlere Göre Ücretlendirme Yöntemleri	44
2.6. Peşin Ödenen Ücretler.....	45
2.7. Ortaklık Yöntemi	45
3. Danışmanlık Hizmetlerinin Maliyeti Konusunda Ülkemizde Yaşanan Sorunlar ...	46
4. Dünyadan Danışmanlık Gelir ve Ücretleri İle İlgili Tablolar.....	47

IV. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİNİN HİZMET ALANLARI VE HİZMET VERME ŞEKİLLERİ 50

1. Yönetim Danışmanlığı Şirketlerinin Hizmet Alanları	50
1.1. Genel Yönetim	53
1.2. İdari Konular	55
1.3. Mali ve Finansal Şirket Yönetimi	55
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	56
1.5. Pazarlama Yönetimi	57
1.6. Üretim Yönetimi	58
1.7. Bilgi Teknolojileri Yönetimi	59
1.8. Eğitim	59
1.9. Özel Uzmanlık Alanları	60
2. Danışmanlık Endüstrisinin Dünyadaki Yapısı.....	61
2.1. Muhasebe ve Finansal Hizmet Kökenli Firmalar	62
2.2. IT Firmaları	63
2.3. Amerika Kökenli Firmalar	63
2.4. Orta Ölçekli Bağımsız Danışmanlık Firmaları	63
2.5. Sigorta Firmaları	64
2.6. “İşletme Okulları” Kökenli Danışmanlık Firmaları	64
2.7. Küçük Ölçekli Firmalar ve Tek Pratisyenler	65

V. DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİNİN ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ VE METOTLARI ... 66

1. Danışmanlık Prosesinin Aşamaları.....	66
1.1. İlk Kontak ve Görüşmelerin Başlaması	68
1.2. Sözleşmenin Yapılması ve Projenin Başlaması	69
1.3. Bilgilerin Toplanması	72
1.4. Bilgilerin Anlamlı Hale Getirilmesi ve Teşhisin Koyulması	72
1.5. Seçeneklerin Belirlenmesi, Kararın Verilmesi ve Planın Hazırlanması	73
1.6. Planın Yürürlüğe Konulması ve Uygulanmaya Başlanması	74
1.7. Danışmanla Müşterisi Arasındaki İlişkinin Bitişi	76
1.8. Takip Edecek Çalışmalar	77
2. Danışmanlık Metot, Teknik ve Modelleri	78
2.1. Danışmanlık Konusunda Farklı Yaklaşımlar	78
2.1.1. Görev	79
2.1.2. Proses	79
2.1.3. Bilgi Transferi	79
2.1.4. Yol Göstericilik	80
2.2. Pratikte Uygulamak Üzere Danışmanlar Tarafından Geliştirilen Özel Yöntemler	80
2.3. Kullanılmaya Hazır Bilgi ve Fikirler	82
2.3.1. Denetimler	83
2.3.2. Prosesler	84
2.3.3. Araç ve Teknikler	85

3. Danışmanlık Hizmetlerinde Global Standartların Sağlanmasında Yapılan Girişimler	87
---	-----------

4. Danışmanlık Şirketlerinin Müşterileri.....	89
4.1 Müşteri Kavramı	89
4.2. Gerçek Müşterilerin Kim Olduğunun Belirlenmesi	91
5. Danışmanlık Meslek Örgütleri, Kuruluş Amaçları ve Verdikleri Hizmetler	93
5.1. International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)	93
5.2. Institute of Management Consultants USA (IMC USA)	94
5.3. Professional and Technical Consultants Association (PATCA)	95
5.4. Association of Management Consulting Firms (ACMF)	95
5.5. European Federation of Management Consulting Association (FEACO)	96
5.6. Yönetim Danışmanları Derneği	97
6. Danışmanlık Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	99
6.1. Yapı ve Kültür	101
6.2. Politika ve Stratejiler	103
6.2.1. Eleman Alma	103
6.2.2. Geliştirme.....	104
6.2.3. Performans Yönetimi	105
6.2.4. Kariyer Yönetimi.....	106
6.2.5. Ödül ve Ücretlendirme.....	106
6.2.6. İletişim	107
VI. SORUN VE TRENDLER.....	108
İKİNCİ BÖLÜM.....	113
TÜRK DANIŞMANLIK SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI, POTANSİYELİ YAŞADIĞI SORUNLAR VE TRENDLER HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMA.....	114
I. Araştırmanın Amaçları	114
II. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Metodu.....	116
1. E-Mail Yolu İle Anket Çalışması Yapmanın Avantajları	116
2. E-Mail Yolu İle Anket Çalışması Yapmanın Dezavantajları.....	117
III. Veri Toplama Prosedürü ve Kullanılan Araçlar	118
IV. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Metotları.....	120
V. Araştırmaya Katılan Danışmanlar Hakkında Sayısal Bilgiler.....	121
1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Değerlendirilmesi	122
1.1. İş Tecrübesi ve Danışmanlık Firmasında Görevli Olunan Kademe Arasındaki İlgi.....	125
1.2 Eğitim Düzeyi ve Danışmanlık Firmasında Görevli Olunan Kademe Arasındaki İlgi.....	127

VI. Ankete Katılan Danışmanlık Firmaları Hakkında Bilgiler.....	129
1. Ankete Katılan Danışmanlık Firmalarının Yapısı	129
2. Ankete Katılan Danışmanlık Firmalarının Hizmet Verdiği Alanların İncelenmesi ...	131
3. Danışmanlık Firmalarının İzlediği Ücret Politikaları	134
4. Danışmanlık Hizmetleri Hakkındaki Bilgiler	137
4.1 . Danışmanlık Hizmetlerine Olan Talebin Doğuş Nedenleri ve Talebi Etkileyen Faktörler	137
4.2. Türkiye’deki Danışmanlar Arasında Kabul Gören Danışmanlık Tarzları	139
4.3. Danışmanlık Hizmetini Oluşturan Unsurlar ve Verilen Hizmette Başarıyı Etkileyen Faktörler	140
4.4. Bir Danışmada Olması Gereken En Önemli Özellikler	142
5. Ülkemizde ve Dünyada En Çok Tanınan Danışmanlık Firmaları ve Bu İki Sınıflandırma Arasındaki Bağlantılar.	142
VII. Danışmanlık Hizmetleri Karşısındaki Genel Tutumlar	147
VIII. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Yaşadığı Sorunlar	148
IX. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Geleceği Hakkındaki Görüşler.....	152
X. Danışmanların Çalışma Aracılığıyla İletmek İstedikleri.....	152
XI. Araştırma Sonucu	154
SONUÇ.....	159
KAYNAKÇA.....	165
I. KİTAPLAR.....	165
II. TEZLER VE MAKALELER.....	166
III. WEB SAYFALARI.....	167
EKLER	169

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İç ve Dış Danışmanlık Hizmetlerinin Kana Bir Karşılaştırması.....	14
Tablo 1.2. Kolektif Değişim Projelerinde Danışmanların Kullanılma Nedenleri.....	38
Tablo 1.3. Firma İçeri Elemanların Danışmanlara Göre Kullanılma Oranları.....	39
Tablo 1.4. Avrupa’da Yönetim Danışmanlığı Pazarının Endüstrilere Göre Dağılımı	39
Tablo 1.5. Avrupa’nın Başlıca Ülkelerindeki Ait Danışmanlık Pazar Rakamları	47
Tablo 1.6. Avrupa’nın Başlıca Ülkelerindeki Ait Danışmanlık Pazar Rakamları	48
Tablo 1.7. Çeşitli Avrupa Ülkelerinde Firmaların Deneyimli Danışmanları İçin Uyguladığı Ücret Oranları	48
Tablo 1.8. Danışmanlık Hizmetleri Uzmanlık Alanları	50
Tablo 1.9. Danışmanlık Hizmet Alanlarının Bazı Avrupa Ülkelerindeki Dağılımı	60
Tablo 1.10. Consultant News Dergisine Göre 1999 Yılında Dünyanın En Büyük Danışmanlık Firmaları Sırlaması.....	65
Tablo 1.11. Projenin Gelişimde Müdahale Edilmesi Gereken Dört Kategori.....	75
Tablo 1.12. Danışmanlık Firmalarının Sıkça Başvurdukları Araç ve Tekniklere Örnekler:	87
Tablo 1.13. Institute of Management Consultant’ın Sertifikasyon Puanlama Sistemi	89
Tablo 2.1. Katılımcıların Firmalara Göre Dağılımı	121
Tablo 2.2. Ankete Katılanların Yaş Dağılım Tablosu.....	122
Tablo 2.3. Ankete Katılanların Öğretim Durumu Tablosu.....	122
Tablo 2.4. İş Tecrübeleri Dağılım Tablosu	123
Tablo 2.5. Çalıştıkları Firmadaki Görev Sürelerinin Dağılımı	123
Tablo 2.6. Çalıştıkları Firmadaki Görevlerinin Dağılımı.....	124
Tablo 2.7. Ankete Katılanların Çalıştıkları Firmalarının Kökenine Göre Dağılımı	129
Tablo 2.8. Ankete Katılan Firmaların Dağılımı.....	129
Tablo 2.9. Danışmanlık Firmaların Hizmet Verdiği Süre.....	129

Tablo 2.10. Danışmanlık Firmalarının Çalışan Sayıları.....	130
Tablo 2.11. Danışmanlık Firmalarının Hizmet Verdiği Alanlar	131
Tablo 2.12. Danışmanlık Firmalarında Görevli Danışmanların Dağılımı.....	132
Tablo 2.13. Danışmanlık Firmalarının Kullandığı Ücretlendirme Yöntemleri.....	134
Tablo 2.14. Danışmanlık Hizmetlerine Alınan Ücretler Konusunda Danışmanların Düşünceleri.....	135
Tablo 2.15. Danışmanlık Firmalarının Çalışanlarına Verdikleri Ücretler Konusunda Düşünceler	136
Tablo 2.16. Danışmanlık Hizmetlerine Talebin Doğuş Nedenleri.....	137
Tablo 2.17. Danışmanlık Hizmetlerinde Talebi Etkileyen Makro Faktörler	138
Tablo 2.18. Danışmanlık Hizmetlerinde Talebin Doğuşuna Neden Olan Makro Faktörler	138
Tablo 2.19. On Dördüncü Sorunun Cevaplarının Dağılımı.....	139
Tablo 2.20. Danışmanlık Hizmetinin Karakterini Oluşturan Unsurlar	140
Tablo 2.21. Danışmanlık Hizmetinin Başarısını Etkileyen Unsurlar	141
Tablo 2.22. Bir Danışmanda Olması Gereken Özelliklerin Önem Dereceleri	142
Tablo 2.23. Dünyada Akla Gelen İlk Üç Danışmanlık Firması Sorusuna Verilen Cevaplarının Dağılımı.....	143
Tablo 2.24. Türkiye’de Akla Gelen İlk Üç Danışmanlık Firması Sorusuna Verilen Cevaplarının Dağılımı.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İç Danışmanlığı Etkileyen İç ve Dış Faktörler	15
Şekil 1.2. Avrupa’da Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Pazarının Büyüklüğü	29
Şekil 1.3. Amerika’da 100 Saatlik Sözleşme Üzerinden Danışmanların Aldığı Nominal Saatlik Ücret Oranları	49
Şekil 1.4. Amerika’da Tam Zamanlı Çalışan Danışmanların Yıllık Gelirleri	49
Şekil 1.5. Teknik Danışmanlık Hizmetlerinin Amerika’daki Dağılımı	61
Şekil 1.6. Danışmanlık Prosesi	68
Şekil 1.7. Danışmanlık Hizmet Çemberi.....	78
Şekil 1.8. Boston Group Matrisi	81
Şekil 1.9. General Electric Matrisi	81
Şekil 2.1. Katılımcıların Görev Dağılımı (Adet/Yüzde)	124
Şekil 2.2. Ankete Katılanların Üç Ana Gruba Göre Görev Dağılımları:.....	125
Şekil 2.3. Ankete Katılanlar Hakkındaki Tüm Genel Bilgiler	128
Şekil 2.4. Şirket Kökenlerine Göre Danışman Sayılarının Dağılımı.....	133

ÖZET

Ülkemizde geçmişı 1970’li yıllara dayanan yönetim danışmanlığı hizmeti, asıl gelişimini 1990’lı yıllarda göstermiştir. Fakat yine de pek çok yöneticinin kafasında danışmanların ve danışmanlık şirketlerinin ne hizmet verdiği, hangi durumlarda danışmanlık şirketlerine başvurulması gerektiği ve danışmanlık hizmetlerinin maliyetleri belirsizliğini korumaktadır.

Bu tezin amacı şu şekilde özetlenebilir:

- Yönetim danışmanlığı kavramının açıklanması.
- Danışmanlık hizmetlerine duyulan ihtiyacın artışındaki nedenlerin incelenmesi.
- Danışmanlık şirketlerinin hizmet alanlarının, çalışma metotlarının ve prensiplerinin belirlenmesi.

Bu konuda ülkemizde yeterli Türkçe kaynak bulunmadığından, çalışma sırasında olabildiğince yabancı kaynaklara başvurulmuştur.

Tezin son bölümünde, ülkemizde verilen danışmanlık hizmetleri yapılan bir pratik çalışması ile incelenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilip, yorum ve sonuçları ayrıca sunulmuştur.

Türkiye’de gelecek yıllarda yönetim danışmanlığı sektöründe IT, tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, bilgi yönetimi hizmet konularında artış görülecektir. Fakat Türkiye kökenli danışmanlık kuruluşlarının, yabancı danışmanlık kuruluşlarıyla rekabet edebilmesi için dünyadaki gelişmeleri daha yakından takip etmesi gerekmektedir.

Son olarak yönetim danışmanlığı veren Türk kuruluşlarının yapması gereken, kuruluşlarını birkaç emekli üst düzey yöneticinin bir araya gelip kurduğu danışmanlık şirketi formatından çıkarıp; genç profesyonel ve araştırmacıların görev aldığı daha büyük ve dinamik organizasyon haline getirmek, pazarlama iletişimi yöntemlerini kullanarak firmalara hizmetlerini tanıtmak ve onlara sorunların çözümü, mevcut durumun iyileştirilmesi ve rakipler arasından öne çıkmak için nasıl yardımcı olacaklarını anlatmaktır.



ABSTRACT

Although management consultancy sowed up 1970's, the real movement in this sector started in early 90's. However, it is obvious that, the idea of management consultancy still leaves questions marks in some manager's mind. For instance some managers still don't know how the real act of management consultancy, their aim and purpose, whom they are giving service and what kind of services they are giving for. So, they also don't know in which cases they can apply for management consultancies and the cost of management consultancy service is still uncertain for some of them.

In this paper, I aim to explain the purpose of this thesis summarizing it according to hot topics below:

- Definition of management consultancy.
- Reasons for the increasing number in needing management consultancy.
- To determine the service areas, working methods and principles of management consultancy.

Because of the insufficient Turkish sources for the management consultancy, foreign sources were often used during the research.

In the last part of this thesis, I aim to explain the management consultancy in Turkey by analysing a real fact. The conclusion and interpretations of the case will be given according to the examination.

Management consultancy will increase in Turkey in next years especially at IT, supply chain management, customer relations management, knowledge management. However, Turkish consulting companies should follow developments and new techniques all over the world to compete with branches of international consulting companies in Turkey. But it is not easy, as it seems because of resources insufficiency in Turkish.

As a conclusion, the Turkish consulting companies should change their organisation format from traditional type that all company comes into joint of some retired manager to more dynamic and effective organisation, which supported by young professional and researchers. Then they should introduce their consulting services and solutions for solving problems to potential clients by effective using integrated marketing communication methods.



GİRİŞ

Yönetim Danışmanlığı Şirketlerinin geçmişi dünyada 1870’li yıllara kadar uzanmasına karşılık, Türkiye’de yöneticilerin profesyonel anlamda danışmanlarla tanışmaları 25 – 30 yıl öncesine dayanmaktadır. Danışmanlık hizmetlerinin ülkemizde etkin olarak kullanılmaya başlaması ve güncellik kazanması ise 1990’lı yılların başıdır.

Dünyayla karşılaştırıldığında ülkemiz için oldukça yeni sayılabilecek bu hizmet sektörü, başta Amerikan olmak üzere pek çok yabancı danışmanlık şirketinin Türkiye’de açtıkları ofislerle kısa zamanda gelişme kaydetmiştir. Yine de danışmanların tam olarak ne tip hizmetler verdikleri, bu şirketlere duyulan ihtiyacın her geçen gün artışının nedenleri ve bu şirketlerin çalışma metotları hakkında orta ve üst düzey yöneticilerimizin büyük bir çoğunluğu için halen merak konusudur. Bunun altında yatan nedense; Türkiye’de orta ölçekli denilecek şirketlerin çokluğu, bu şirketlerin çoğunun merkezi yönetimle yani tek bir yönetici “patron” tarafından yönetilmesi ve onun deneyimlerinin şirketin geleceğine yön vermesidir. Bir de örf ve adetlerimize baktığımızda çeşitli konularda daha tecrübeli ve bilgi “bir bilene danışma” oldukça yaygındır. Fakat bunun karşılığında danışılan kişinin bir karşılık bekleme hoş karşılanır bir davranış değildir. Çünkü geleneklerimizde danışılan kişi olmak, başlı başlıca gurur kaynağı olarak görülmekte ve böylece danışılan kişinin manevi olarak ödüllendirilmiş olduğu düşünülmektedir. Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, yönetim danışmanlığı hakkında geniş bir literatür araştırmasıdır ve konular altı başlık altında toplanmıştır:

Yönetim Danışmanlığı Kavramı: Yönetim danışmanlığı kavramının tanımı, dünyada ve ülkemizdeki geçmişine kısaca değinildikten sonra danışmanlık kavramının alt açılımları olan iç ve dış danışmanlık, zamanla sınırlı ve sınırsız danışmanlık kavramlarına değinilecektir.

Danışmanlık Hizmetlerine Duyulan Talebin Artması ve Çeşitlenmesinin Sebepleri: Yukarıda sözünü ettiğimiz, gelenekçi anlayışa karşılık yönetim danışmanlığı hizmetlerindeki arz ve talep artışının nedenleri incelenmiştir.

Danışmanlık Hizmetlerinin Maliyeti: Bu bölümde, danışmanlık hizmetlerinin ücretlendirilmesinde kullanılan yöntemlere, maliyetler, hizmetlerin faturalandırılması konuları ülkemizden ve dünyadan örneklerle incelenmektedir.

Yönetim Danışmanlığı Şirketlerinin Hizmet Alanları ve Hizmet Verme Şekilleri: Danışmanlık hizmetleri gruplarını oluşturan ana hizmet alanları ve yönetim danışmanlığının dünyadaki yapısı incelenecek bu inceleme çeşitli araştırma sonuçları ve örneklerle desteklenmektedir.

Danışmanlık Şirketlerinin Çalışma Şekilleri ve Metotları: Danışmanlık şirketleri müşterilerine hizmet verirken, hangi çalışma metotlarını kullandıkları ve danışmanlık şirketleri arasındaki işbirliklerine konularına değinilmektedir.

Sorun ve Trendler: Bu bölümdeki son konu başlığı altında; dünyada yönetim danışmanlığında yaşanan sorunlar ve trendlerden bahsedilmektedir.

Tezin ikinci bölümünde ise danışmanlık hizmetleri ile ilgili bir uygulamaya ve bulgularına yer verilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KAVRAMI

Yönetim danışmanlarının ne iş yaptıkları ve bu kavramın kapsamı konusunda ülkemizde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bilenlerin tanımlarındaysa, genellikle farklılıklara rastlanmaktadır. Bunun nedenlerinin başında, danışmanların verdikleri hizmetlerin birbirinden farklı ve bağımsız olması gelmektedir. Örneğin ticaret hukuku danışmanı ile finansal danışman veya proses danışmanının verdiği hizmetler arasında hiçbir bağ bulunmamakla birlikte, hepsi yönetim danışmanlığı kavramını oluşturan bir bütünün parçalarıdır. Bu farklılık danışmanların eğitim, bilgi birikimi ve tecrübesi konusunda da farklılık göstermektedir. Örneğin bir danışman profesör unvanına sahipken, diğer bir danışman lise mezunu olabilir. Tüm bunlar danışmanlık kavramının tarifinde farklılıklara neden olmaktadır.

Bu bölümün başlıca amacı genel olarak çeşitli otoriteler tarafından yapılan yönetim danışmanlığı tariflerini inceleyerek ortak bir sonuca varmaktır.

1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı

İngiltere'nin önde gelen danışmanlık kuruluşlarının bağlı olduğu The Management Consultancies Association'nın (MCA) tanımına göre yönetim danışmanlığı; “hizmet verilen şirketin problemlerin teşhisi, nedenlerinin araştırılması ve/veya fırsatlar konusunda tavsiyede bulunulması ve bu tavsiyelerin hayata geçmesinde şirket yönetiminin objektif olarak bilgilendirilmesi ve sorunun çözümünü için yardımcı olma” şeklinde tanımlanmaktadır.¹

Institute of Management'ın üyelik el kitabında ise yönetim danışmanlığı; “işinin ehli, bağımsız kişi veya kişiler tarafından problemin teşhisi ve incelenmesi, çözümünüyle ilgili hedef, organizasyon, prosedür ve metotların tavsiye edilmesi ve bu tavsiyeler doğrultusunda problemin çözümde harekete geçilmesine yardımcı olmayı kapsayan hizmettir”.²

¹ Clive Rassam, *The Management Consultancy Industry*, London: Kogan Page, 1998, s. 3.

² Institute of Management Consultants, *Guide to Membership*, 1986, s.116.

Ülkemizde danışmanlık yapan kişi veya kuruluşların tanımlarına bakıldığında; Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelere danışmanlık hizmeti veren ve uzman danışmanlar yetiştiren KOSGEB'in tanımı şu şekildedir: “ Yönetim danışmanlığı özel olarak eğitilmiş nitelikli kişiler tarafından, müşteri konumundaki işletme veya kuruluşa yönetim sorunlarının belirlenmesinde, çözümlenmesinde, çözüm önerileri getirilmesinde ya da istendiğinde, çözümlerin uygulanmasında yardım sağlamaya yönelik ve üzerinde anlaşmaya varılmış bir görüş ve öneri sunma hizmetidir. Diğer bir deyişle yönetim danışmanlığı, bireysel ve örgütsel başarı düzeyinin artırılması konusunda da örgütlere ve yöneticilere yardımcı olmanın bir yöntemidir.”³

Danışmanlık konusunda çok tecrübeli bir kuruluş olan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası danışmanlığı; bir kuruluşa, değişik konularda, tarafsız bir kişi veya kişiler tarafından, önceden belirlenmiş iş tarifine uygun biçimde sağlanan profesyonel yardım olarak açıklamaktadır.⁴

Danışmanlık konusunda, daha pek çok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Ama tüm bu tanımlara bakıldığında, ortak bir takım niteliklerin kullanıldığı görülmektedir.

- Bağımsız, objektif,
- Konusunda uzman ya da deneyimli profesyoneller
- Var olan bir sorunun teşhisi
- Çözümün önerilmesi
- Çözümün gerçekleştirilmesine yardım olma
- Esneklik

Bu durumda sadece bu 6 maddeyi bir araya getirecek olursak yönetim danışmanlığı kısaca; bağımsız, konusunda uzman, deneyimli profesyoneller tarafından var olan bir organizasyonel probleminin teşhisi, çözüm yolunun önerilmesi ve bu çözüm yolunun hayata geçirilmesi ile firmaya esneklik kazandırmaktır.

³ KOSGEB, *Yönetim Danışmanlığı Nedir?*, 2001, <http://www.kosgeb.gov.tr/yonetim.htm>.

⁴ Dündar Aytar, *Danışmanlık Nedir, Ne Değildir ?*, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s. 16.

Bazı yönetim danışmanlığı konulu kitaplarda rastladığım “şirket doktorları”⁵ benzetmesinin, yönetim danışmanlığını açıklayan kısa, iyi ve etkili bir açıklama olduğu söylenebilir. Çünkü gerçekten yönetim danışmanların yaptığı; teşhis ve tedavidir. Her doktor belli bir konuda uzmanlaşmıştır. Uzmanlık konusunun içine giren hastalığı teşhis eder. Tedavi yöntemlerini hasta kişiye anlatır, gerekli reçeteyi yazar, hastanın bu reçetede tedaviyi gerçekleştirmesine yardımcı olarak iyileşmesini sağlar. Eğer bir operasyon gerekiyor ve kendi yapabiliyorsa gerçekleştirir, yapamıyorsa o konuda uzman başka bir doktoru tavsiye ederek hastaya yardımcı olur. Tüm bu prosedür yönetim danışmanlığında da aynen işlemektedir. Tek fark, hastalanmış bir insanın yerini hastalanmış bir şirket almaktadır. Doktorların yerine de danışmanlar geçmektedir.

2. Danışmanların Sahip Olması Gereken Başlıca Özellikler

Danışmanların sahip olması gereken ilk önemli özellik tarafsızlıktır. İçinde bulunduğu ortamı tanıyana ve problemleri teşhis edene kadar kişilere tam bir tarafsızlıkla yaklaşmalıdır. Aradan zaman geçip, kuruluşu ve çalışanları tanıdıkça, kuruluş ve çalışanları hakkında belli fikirlere sahip olması normaldir. Ancak işin sonuna kadar, münasebetlerini tarafsızca sürdürmeli ve kendi değerlendirmelerini gerektiği zaman sadece yetkililere aktarmalıdır.

Diğer önemli bir özellik sır tutmayı bilmektir. Danışmanlar çalışmaları sırasında elde ettikleri bilgiler, o kuruluşun işletme sırlarıdır. Bu bilgiler asla üçüncü şahıslara aktarılmamalıdır. Bu hizmet verilen kuruluşa zarar verebilir. Bazı yabancı şirketleri değil, bilgiler, danışmanlık hizmeti verdikleri şirketlerin adını bile açıklamaktan kaçınmaktadırlar.

Dürüstlük, danışmanlık hizmetinde oldukça önemlidir. İşin planlanması ve sonuçların sunulmasına kadar geçen süre içinde danışman kendine, kuruluşa ve kuruluşun çalışanlarına karşı dürüst olmalıdır. İnançları doğrultusunda hareket etmeli, yöneticileri, patronları, çalışanları memnun etmek için veya kendine çıkar sağlamak amacıyla bulguları çarpıtmamalıdır.

⁵ Rassam, a.g.e., s. 4.

Danışman emredici kişiliğe sahip olmamalıdır. Görevi, mevcut durumu analiz ederek yeni çözümler üretmek ve bu çözümleri yöneticilerin dikkatine sunmaktır. Zorla önerilerini tatbik ettirmeye çalışmak ve bu konuda ısrarlı olmak yapılabilecek en büyük yanlışların başında gelmektedir.

Danışman analitik düşünce niteliğine sahip olmalıdır. Çalışma sırasında karşılaşılabilecek olayları kolay anlayabilmek için analiz yeteneğini geliştirmelidir. Çok fazla miktarda bilgi ile karşılaşacak olan danışman, bu bilgilerin analizini hızla yaparak işine yaramayacak bilgileri almamayı öğrenmelidir. Analiz işlemlerinde başarılı olabilmek amacıyla, ne tip bilgilere ihtiyacı olduğunu ve bu bilgileri nerelerde kullanacağını önceden tespit etmelidir.

Danışman, çalışma başlangıcında birlikte çalışacağı kimselerden daha bilgili ve becerikli olduğunu hissettirmemelidir. Bu kişiler yıllardır çalıştıkları organizasyonla ve yaptıkları işle ilgili beceri kazanmışlardır ve kendi yaptıkları işi, en iyi şekilde yaptıklarına inanırlar. Bu tutum karşısında danışmanın çok dikkatli hareket etmesi, kişilerin bilgi düzeyi ve becerilerini iyice öğrenene kadar herhangi bir yorumda bulunmaması gerekmektedir.

Danışmanın, yöneticilerle teşhiste anlaşması lazımdır. Bu aşamada, sırf yöneticilerin kolaylıkla kabul edecekleri sorunları dikkate alıp, kendi becerisiyle ortaya çıkardığı sorunlara hiç değinmemesi de kabul edilemez. İkna yeteneğini kullanarak, bu yeteneğini bilgi ve bulgularla desteklemelidir. Yöneticilere o güne kadar farkına varmadıkları veya önemsemedikleri sorunların varlığını bildirmek, danışmanın ana görevidir.

Danışmanın diğer önemli bir özelliği, realist kişiliğidir. Gerek yapmayı üstlendiği işi tarif ederken, gerek kuruluş mensuplarıyla olan çalışmalar esnasında; yerine getirmekte zorluk çekeceği sözler vermekten kaçınmalıdır. Kendi çalışmasının başarısını önceden garanti altına almak amacıyla durumu kötü, hatta ümitsiz göstermek, yapılmakta olan işleri ve kuruluşun başarılarını küçümsemek, hem danışmana hem de kuruluşa zarar verir.

Realizmin önemli olduğu ikinci bir konu, danışmanlık sonucunda ulaşılabilecek hedeflerin belirtilmesidir. Kuruluşa önemli katkılar yapacağını söylemek, sihirli değnek sahibi olduğunu iddia etmek, danışmanın işi almasını bir ölçüde kolaylaştıracak gibi gözükse bile işin sonuna geldiğinde kuruluş mensuplarında büyük bir hayal kırıklığı yaratacaktır.

Son olarak, danışman hayatı boyunca öğrenci olmayı bilmelidir. Yaptığı her çalışmada bilgi ve becerisini artırmalıdır. Kuruluşlar birbirlerinden farklıdır ve hepsinin kendine göre özellikleri vardır. Danışman, iş hayatı sırasında pek çok kuruluştaki çalışma yapma imkanını bulacağından çok değişik iş metotları ve iş yapma şekilleriyle karşılaşacaktır. Kendisi için yeni olan her hususu inceleyip öğrenmek danışmanın görevidir. Unutmamalıdır ki danışman, daha sonraki çalışmalarında bu tecrübelerinden istifade edecektir. Danışmanı en iyi eğitecek olaylar ise, kuruluşların yaptıkları yanlışlardır. Bu yanlışların neler olduğunu ve sonuçlarını yakından izleyen ve gerekli dersleri çıkaran danışman, başka kuruluşların aynı tip yanlış yapmasına mani olabilir. Ayrıca danışman dış dünyada meydana gelen olayları anlayıp, bu olayların kendini ve çalışma yaptığı kuruluşları nasıl etkileyeceğini tahmin etmek mecburiyetindedir. Danışmanlık tüm dünya üzerinde gittikçe önem kazanan ve büyüyen bir hizmettir. Uluslararası kuruluşların, çeşitli ülkelerin, bölgesel organizasyonların danışmanlık alanında neler yaptıklarını ve ne gibi ihtiyaçları olduğunu takip etmelidir.

3. Yönetim Danışmanlığının Dünyada ve Ülkemizdeki Gelişimi

Dünyada hızla yayılan bu hizmet sektörüne hakim olan ilk 10 şirkete baktığımızda, kökenlerinin Amerika veya Avrupa olduğunu görürüz. Bunun en önemli nedeni; yönetim danışmanlığının orijininin aslında Anglo Amerikan olmasıdır. İlk yönetim danışmanlarına, 1870 – 1914 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri’ndeki şirketlerde rastlanır. Bu kişilerin asli görevi, sanayi kuruluşlarında üretkenliğin ve randımanın artırılmasına yardımcı olmaktır. Bu kişiler özellikle, Batı Amerika’da bulunan çelik ve mühendislik firmalarında aktif olarak görev almıştır. Bu hizmet alanının ilk öncüleri arasında; Amerikalı yönetim araştırmacıları Charles Sampson, Frederick Taylor, Frank ve Lillian Gilbert, Arthur D Little ve Edward Booz’u sayabiliriz.

Birinci Dünya Savaşı’ndan sonra, Amerikan Endüstrisi’nin gelişimi ve yeniden yapılanmasında yönetim danışmanları büyük rol oynamıştır. Örnek olarak General Motor, Ar-Ge merkezinin kurulması için Arthur D. Little’ı tutmuştur. Aynı yıllarda Amerikan Hükümeti’ne ise, Edward Booz danışmanlık hizmeti vermektedir.

1920’lerde halen Amerika’nın etkisinde olan yönetin danışmanlığı, ilk motivasyonel ve endüstriyel psikologlar olan Elton Mayo ve Mary Parker Follet’ten etkilenmeye başlamıştır. Aynı yıllarda Fransız kökenli mühendis Charles Bedeaux, Taylor ve Gilbert’ten uyarlayarak oluşturduğu iş etüdü yaklaşımıyla kendi danışmalık şirketi Bedeaux’u Amerika’da kurmuştur. Daha sonra bu şirketin devamı olan British Bedeaux’u ise, İngiltere’de açmıştır. Yönetim danışmanlığının İngiltere’deki ikinci öncüsü, 1929 yılında Harold Whitehead and Partners’ı kuran Dr. Harold Whitehead’dir. ⁶

Bu yıllardan günümüze kadar gelindiğinde, dünyada halen Amerikan şirketlerinin yönetim danışmanlığında söz sahibi olduğunu görmekteyiz. Bu şirketleri özellikle İngiltere ve Almanya başta olmak üzere Hollanda ve İskandinav kökenli danışmanlık şirketleri izlemektedir. Fransız danışmanlık şirketleriyse, daha ziyade eski kolonilerinde etkilidir.

Son yıllarda yönetim danışmanlığı konusunda en önemli değişiklik, IT sektöründeki gelişmelerle yaşanmaktadır. 1980’lerin başında IT danışmanlık hizmetleri yüzde onun altında seyrederken, günümüzde danışmanlık hizmetlerinin yüzde yirmi beşten fazlası IT konusunda olmaktadır. Hatta bu oran bazı büyük şirketlerde yüzde ellilerin üzerinde seyretmektedir. Just in Time metotları, yirmi dört saat kesintisiz müşteri hizmetleri gibi 1980’li ve 1990’lı yıllarda işletmelerde yaşanan tüm reformlar, IT sektörünün diğer sektörlerle göre çok daha hızlı gelişmesini sağlamıştır. Bu bize gelecek yıllarda danışmanlık sektöründe, IT bazlı şirketlerin daha da ağırlıkta olacağını göstermektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde ise danışmanlık şirketlerinin sayısı, çok az ve beceri düzeyleri oldukça geridir. Bu ülkelerde genellikle, uluslararası kalkınma kuruluşlarının ısrarlarıyla kurulan ve sermayesi devlete ait bazı küçük danışmanlık şirketlerine rastlanabilir. Bu şirketlerin ana görevleri genelde, o ülkede çalışmalarda bulunan danışmanlık şirketlerine taşeronluk yapmaktır.

⁶ Rassam, a.g.e., s. 6,7.

Danışmanlık sektörünün gelişebilesi için; ülkenin gelir seviyesi ve sanayileşme düzeyinin yüksek olması, aynı zamanda ülkede tam rekabetin geçerliliğinin sağlanması lazımdır. Gümrük duvarlarıyla korunan sanayilerin çoğunlukta olduğu ülkelerde, danışmanlık sektörü gelişmek için uygun ortam bulamamaktadır. Sanayisi gelişmemiş ülkelerde de danışmanlık sektörü gelişmemiştir.

Türkiye’deki durum da yukarıda açıklanan duruma çok uygundur. Ülkemizde tam rekabete açık bir ekonomik düzen hala yaratılamamıştır. Çeşitli kalkanlarla korunan sanayi ve ticari müesseseleri, verimliliklerini artırmak veya batmak gibi bir seçenекle yeni karşı karşıya gelmektedir. İstedіği kişiye, istediğі fiyata malını satan, rakiplerinin ürünlerinden gümrük vergileri veya başka metotlarla korunan bir kuruluşu daha düzenli çalışmaya teşvik edecek bir pazar baskısı Türkiye’de, son on yıl içinde hissedilmeye başlamıştır. Bu nedenle uzun yıllar hem teknolojik, hem yönetim konularında kendisi dış dünyadan tecrit eden kuruluşlarımızın danışmanlık hizmetine ihtiyacı da olmamıştır. Teknoloji konusunda ise lisans ve how-know transferi ile sorunlar çözüldüğünden, danışmanlık hizmeti vermesi gereken mühendislik kuruluşları da sağlıklı bir gelişme kaydedememiş; büyüyememişler ve diğer ülkelerin aksine, ülkemizdeki mühendislik firmaları danışmanlık hizmetlerinden uzak durmayı tercih etmişlerdir.

Mali denetimin Türkiye’deki geçmişi de çok yenidir. Denetim uzun yıllar boyunca, yalnız yabancı banka ve finansman kuruluşlarının, Türk hükümeti ve firmalarına için kredi şartı olarak kullanılmıştır. Bu nedenle uluslararası denetim firmaları, Türk denetim firmalarından çok önce Türkiye’de organize olmak imkanı bulmuşlar ve dış kökenli danışmanlar aracılığı ile ülkemizde danışmanlık yapmaya başlamışlardır.

Türk bankalarının, danışmanlık faaliyetlerine başlamasının geçmişi de çok yenidir. Özelleştirme işlemlerinin başlamasıyla birlikte bankalar, önce yabancı kuruluşların taşeronu olarak danışmanlık hizmeti sunmaya başlamışlar; daha sonra da kendi kaynakları ile danışmanlık bölümlerini organize etmişlerdir. Bankaların danışmanlık departmanları kurması zor ve pahalı bir iştir. Kuruluşun belli bir bilgi, beceri ve tecrübe seviyesine ulaşması gerekmektedir. Bilgi, beceri ve tecrübe zor kazanılmakta, ancak kolay kaybedilmektedir. Özelleştirme işlemlerinin beklenenden daha yavaş gelişmesi yabancı bankaların, uluslararası danışmanlık ve denetim şirketlerinin rekabeti, diğer finansal danışmanlık ihtiyacının tahmin edici seviyelere ulaşamaması nedenleriyle birçok banka

danışmanlık hizmetlerinden çekilerek biriktirdikleri how-know'larını kaybetmiştir. Yine de Türk bankaları arasında, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası gibi uzun yıllardan beri danışmanlık yapanlar da bulunmaktadır. Bu bankalar, danışmanlık işlerinde kendi uzmanları ve yöneticilerini kullanırlar ve yabancı bankalar seviyesinde danışmanlık hizmeti verirler.

Yurdumuzda danışmanlıkta başarılı olan kuruluşların başında, üniversiteler gelmektedir. Devlet, iç danışmanlık ihtiyacını büyük ölçüde üniversitelerden karşılamaktadır. Devletin üniversitelerle çalışmasının en büyük nedeni, bu gibi hizmetlerin diğer devlet kuruluşlarından alınmasının tercih edilmesidir.⁷

4. İç ve Dış Danışmanlık

Danışmanlık hizmeti alan kuruluşlar açısından bakıldığında danışmanlık, iç ve dış danışmanlık olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Fakat ikisi arasında sınırların çizilmesi ve nerede dış, nerede iç danışmanların kullanılacağını kararlaştırılması oldukça güçtür. Danışmanlığın gelişmesiyle, artık günümüzde şirketler aynı anda hem iç hem de dış danışmanlar kullanmaktadır. Buradaki güçlük ise, iç ve dış danışmanlar arasındaki ilişkilerin uygun bir kıvamda sağlanmasındadır.

4.1. İç Danışmanlar

Müşterileriyle kalıcı şekilde çalışan danışmanlara, iç danışman denir. Bu kişiler şirketin birer çalışanıdır. Ama bu kişiler danışmanlık sıfatını kuruluşla aralarındaki hukuki ilişkilerden değil, yaptıkları işten dolayı kazanırlar.⁸ Direkt olarak yönetime bağlı olan iç danışmanlar, firmanın kurmay kadrosunu oluşturmaktadır.

İç danışmanların kullanılma nedeni; çeşitli konularda sıklıkla kullanılan, spesifik danışmanların sayısında azaltmak ve şirket güvenliğidir. Bu tip danışmanların kullanıldığı dalların başında yönetim danışmanlığı, insan kaynakları danışmanlığı, operasyonel yönetim danışmanlığı ve enformasyon teknolojileri (IT) danışmanlığı gelmektedir. Bu

⁷ Aytar, a.g.e, s. 57 vd.

⁸ Jonh J. Mc Gonagle ve Carolyn M. Vella, *How to Use a Consultant in Your Company*, New York: Jonh Wiley & Sons Inc., 2001, s. 28.

kişiler iç danışman olmalarına rağmen, profesyonelliklerinden bir şey kaybetmezler. Bunun nedeni, çoğunun profesyonel hayata önce dış danışman olarak başlaması ve sonra gelen teklifler doğrultusunda iç danışmanlık görevine gelmeleridir.

Pek çok kuruluşta, tüm üst düzey yöneticilerin aynı zamanda iç danışmanlık yaptıkları da görülür. Kendi sorunlulukları ve görev tanımına girmese de çeşitli konularda, diğer departmanlara ve tüm yönetime danışmanlık yaparlar. Örnek vermek gerekirse; bir ürün veya Ar-Ge müdürünün pazarlama müdürünün görüş ve bilgisine danışmadan, yeni bir ürünün üretimine başlaması söz konusu değildir.

4.2. Dış Danışmanlar

Dış danışmanlar; şirket politikalarının geliştirilmesinde gerekli tavsiyelerin verilmesi temeline dayanan kişisel ve profesyonel hizmetleri sağlayan kişilerdir. Dış danışmanlar fonksiyonların işlemesi, gözetip denetlenmesi konusunda genellikle kuruluşla çalışmazlar. Dış danışmanların hizmetleri içinde yönetim ve idare konusunda tavsiye verme vardır. Bu hizmetlerin içinde, ticari ve endüstriyel hizmetler veya araştırmalar bulunmaz. Genel olarak bakıldığında dış danışmanların sorumluluğu; uzmanlık, bilgi ve yeteneklerinin belirli bir kısmını kişi veya kuruluşların hizmetine sunmakla sınırlıdır.⁹

Dış danışmanları iç danışmanlardan ayıran en önemli özellik, danışmanlık yaptıkları kuruluştan bağımsız olarak çalışmaları ve kuruluşa karşı sorunluluklarının yaptıkları sözleşmeyle sınırlı olmasıdır.

4.3. İç ve Dış Danışmanlığın Karşılaştırılması

Son yıllarda yönetim danışmanlığındaki hızlı büyümesiyle birlikte, organizasyonların içinde görev alan danışmanların sayısında da hızlı bir artış görülmektedir. Bünyesinde etkili iç danışmanlar bulundurma avantajları açıkça görülmekle birlikte, pek çok organizasyon bunu başarmada bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu danışmanların kullanılmasıyla organizasyon, içindeki önemli problemlerin çözümünde ilerlemeler

⁹ Mc Gonagle ve Vella, a.g.e., s. 43.

kaydetmektedir. Bununla birlikte iç danışmanların kullanımındaki olumsuz taraf, bu kişilerin kendilerini organizasyonun birer üyesi olarak görmeleridir.

Pratikte yaygın olan görüşe göre, bir kişiye danışman denilebilmesi için; o kişinin danışmanlık yaptığı kuruluşa organizasyonunda bulunmayan deneyimi ve uzmanlığı taşıması, soruna yeni ve farklı bir görüş açısı sağlarnası, organizasyondaki kişilerin aklına gelmeyen varsayımlar ve bilgilerle çözüme ulaşması gerekir. Bu görüşe göre, iç danışmanların verdiği hizmete danışmanlık denilmesinde bazı sakıncalar bulunmaktadır. Fakat şirketlerin içinde, iç danışmanların etkin bir şekilde görev aldığı ve önemli görevler üstlendiği de başka bir gerçektir.

İç danışmanlar özellikle; çok karmaşık iç ilişki, prosedür ve politik faktörlerin bulunduğu çok büyük ölçekli organizasyonlarda, derin bilgi birikimi gerektiren problemlerin giderilmesinde sıkça kullanılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, hükümetler ulusal güvenlik ve diğer bir takım politik nedenlerden dolayı çeşitli konularda sıkça iç danışmanları kullanırlar. Eğer şirket içinde, çeşitli özel metot ve teknikler konusunda sabit bir talep söz konusu ise; yani sürekli olarak aynı tip metot ve teknikler konusunda danışmanlık alınıyorsa iç danışmanların kullanılması daha ekonomik ve verimli olmaktadır.

İç danışmanların kullanılmasında belki de en önemli etken, danışmanlık hizmetinin maliyetidir. Örneğin şu anda herhangi bir konuda bir yönetim danışmanından hizmet almanın İngiltere'deki ortalama bedeli, yaklaşık olarak yıllık yüz bin Pound civarındadır. Bu fiyat, bir danışmanın maaşlı bir çalışan olarak istihdam edilmesi halinde daha da düşmektedir.

İç danışmanların kullanılmasında diğer bir avantaj, sürekliliktir. İç danışmanın devamlı danışmanlık verdiği kuruluşun bir çalışanı olması, her an olumlu tavsiyelerde bulunmasını sağlar. Ayrıca kuruluş hakkında, hiçbir zaman bir dış danışmanın sahip olamayacağı deneyime de sahip olur. 1994 yılında yapılan bir araştırmada İngiliz Hükümeti'nin dışarıdan aldığı danışmanlık projelerinin % 60'ının, yeterince etkili olmadığı için yürürlüğe konulmadığı saptanmıştır.¹⁰ Dış danışmanların kullanılmasında diğer bir

¹⁰ Jean E. Neuman, Kamil Kellner ve Andrea Dawson, *Developping Organisational Consultancy*, London: Routledge, 1997, s. 71.

dezavantaj, danışmanın aynı anda birden fazla kuruluşa hizmet vermesinden dolayı beceri, uzmanlık ve deneyiminin aynı anda birden fazla noktaya dağılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle özellikle yeniden yapılanma gibi, büyük özen ve dikkat gerektiren konularda dış danışmanların kullanılmasında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu konularda eğer danışmanlar gerekli özeni göstermezlerse yeniden yapılanma prosedürü çok yavaş işlemekte ve sonuç yeterince verimli olmamaktadır.

Tüm bunları karşılaştırdığımızda, her iki tip danışmanın kullanılmasında da çeşitli avantaj ve dezavantajlar olduğunu görmekteyiz. Burada yapılması gereken; danışmanlık hizmeti alınacak konu veya problemin dikkatlice analiz edilmesi ve bunun sonucunda hangi tip danışmanın kullanılmasının kuruluş açısından daha verimli olacağına karar verilmesidir. Hatta gerekirse aynı anda her iki tip danışmanla birlikte çalışılabilir. Fakat burada önemli olan nokta, iç ve dış danışmanların arasındaki ilişkilerin niteliğidir.

Tablo 1.1. İç ve Dış Danışmanlık Hizmetlerinin Kana Bir Karşılaştırması¹¹

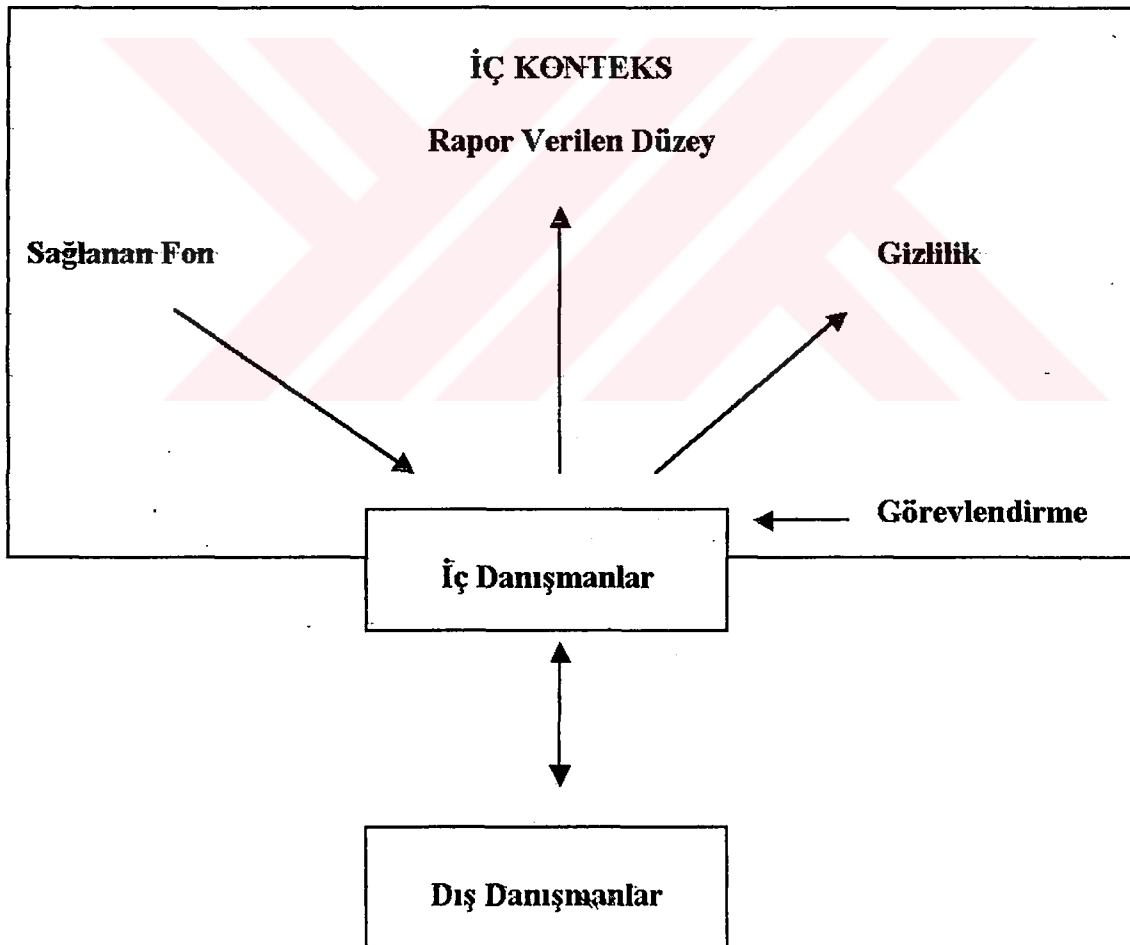
Faktör	Dış Danışman	İç Danışman
Yeni Bilgi ve Tecrübe	Evet	Hayır
İşlerin Yürüyüşü Konusunda Yeni Görüş Açısı	Evet	Hayır
Çalışanlar Konusunda Önyargı	Hayır	Belki
Güvenilirlik	Evet	Belki
Ücret	Yüksek	Düşük / Orta
Süreklilik	Mümkün Değil	Evet
Uzmanlığını Diğer Çalışanlarla Paylaşma	Mümkün Değil	Evet
Minimum Efor	Hayır	Evet

¹¹ Neuman, Kellner ve Dawson, a.g.e., s. 74.

4.4. İç Danışmanlığın Yapısı

Tecrübeler göstermektedir ki; iç danışmanların kullanılmasında verimlilik isteniyorsa yapı ve sorumlulukların dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu bölümde anlatılmak istenen, sorunun giderilmesinde kararların hangi düzen içinde alınacağıdır. İleri sürülen fikir tamamıyla pratikle uygulanmayabilir; fakat en azından sorunla ilgili açık kararlar verilmesi zorunludur. Bazı konularda iç danışmanlık, dış danışmanlığa benzer görülebilir; fakat organizasyonun içindeki kaygı ve yaklaşımlar kaçınılmaz olarak farklıdır. İç danışmanlığın yapısını etkileyen iç ve dış faktörler, Şekil 1.1’de gösterilmektedir.¹²

Şekil 1.1. İç Danışmanlığı Etkileyen İç ve Dış Faktörler



¹² Neuman, Kellner ve Andrea Dawson, a.g.e., s. 75.

4.4.1. İ Danışmanın Rapor Verdiğı Düzey

Bazı alternatif kuruluşları ve danışman sıfatı taşıyan grupları incelediğimizde, iç danışmanlığın şaşırtıcı şekilde geniş bir alanı kapsadığını görmekteyiz. Danışmanlık hizmetleri, operasyon ve insan gücü geliştirme, prodüktivite hizmetleri, organizasyon ve yönetim geliştirme, değişim yönetimi, iş proseslerinin geliştirilmesi, iç görev dağılımları, yönetim uygulamaları, verimlilik çalışmaları, stratejilerin belirlenmesi gibi konular iç danışmanlığa girmektedir.

Aynı şekilde bilgi ve raporların sunulduğu düzeyle ilgili olarak da, büyük değişiklik görülmektedir. Genelde bilgilerin sunulduğu kişi, departman yöneticileridir. Çok ender durumlarda, birimlerle ilgili raporlar direkt olarak üst düzey yöneticilere de sunulabilir. Kuruluşlarda danışmanlardan en sık yararlanan departmanlar; finans, insan kaynakları ve bilgi sistemleri departmanlarıdır. Tüm bu departmanların kendi beklentileri bulunmaktadır. Finans departmanı harcamalarda tasarruf isterken, bilgi sistemleri departmanı her soruna bilgisayarlarla çözüm bulunabileceğine inanmaktadır. Bu durumda departmanların başında bulunan müdürler, iç danışmanların sunacağı bilgi ve çözümlerin kendi beklentileri doğrultusunda olmasını istemezler. Her ne kadar iç danışmanların departmanlarını geliştirmek için sunacağı çözümleri büyük bir merakla bekleseler de, sonuç istedikleri gibi olmadığı zaman iç danışmanların çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilirler. Bu nedenle iç danışmanların hazırladıkları raporları daha çok üst düzeye sunmasında ve organizasyon içinde direkt olarak üst düzey yöneticilere bağlı olmalarında fayda bulunmaktadır.

4.4.2 Gizlilik

Bir dış danışman; danışmanlık verdiği kuruluşa yaptığı çalışmalar doğrultusunda elde edilecek bilgilerin gizli tutulacağı ve üçüncü şahıslara verilmeyeceğini garanti etmek zorundadır. Prensip olarak aynı koşul ana hatlarıyla iç danışmanlık grubu içinde geçerlidir. Fakat kuruluşlarda yaşanan sorunların geçmişine bakıldığında, sır olan bilgilerin başkalarına anlatılması geniş bir yer kaplamaktadır. İç danışmanın görevlerinin başında, departman veya fonksiyonların başında olan kişilere, bilgilerin yayımlanmasında dış danışmanlarla çalıştıkları zaman hissettikleri güveni hissettirmek gelmektedir.

4.4.3. Görevlendirme

Verilmesi gereken iki önemli karar vardır. Birincisi, danışmanların hepsi şirket içinden mi görevlendirilecek, yoksa bir kısmı ya da tümü dış danışmanlardan mı oluşacak? İkincisi; şirket içinden görevlendirilen kişiler danışmanlık grubunun kalıcı üyeleri mi olacak, yoksa belli süreliğine mi danışmanlık yapacaklar?

Eğer spesifik bir konuda uzmana gerek duyuluyorsa ve bu şirket içinden sağlanamıyorsa, dış danışmanların tutulması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, dışarıdan getirilecek kişinin grubun başına getirilmesi veya önemli bir görev verilmesinde dikkatli davranılması gerekir. Genellikle her organizasyonda görevli danışmanların tutum ve davranışları, işletme kültürüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Pratikte yaşanan diğer önemli bir sorun, şirket içinde görevli başarılı bir danışman ile danışmanlık dışı işlerde veya departmanlarda görevli kişilerin maaşları arasındaki farklılıktır. Yönetim danışmanlığı; yüksek riskler taşıdığı, fazla mesai ve seyahat gerektirdiği ve danışman üzerindeki baskının yüksek olması nedeniyle yüksek maaşla ödüllendirilir. Fakat iç danışmanların maaşları ile diğer çalışanların maaşları arasında büyük uçurumlar olmamasına dikkat edilmelidir. Yoksa bu kuruluş çalışanlarında demotivasyon ve performans düşüklüğü gibi çeşitli olumsuzluklara neden olabilir.

Çoğu iç danışman göreve, kuruluş içindeki yönetici veya uzmanlık görevinden geçici olarak atanarak getirilir. Yani yönetici veya uzman kişi belli bir süre için kuruluşa danışman olarak çalışmaya başlar. Bu süre bir ila üç sene arasında değişebilmektedir. Sürenin sonunda, bu kişiler eski görevlerine geri dönerler. Bunun avantajları, danışmanlık görevinin bu kişiye yeni beceriler kazandırması ve kişinin kendini geliştirmesini sağlamasıdır. Fakat bununla birlikte organizasyonda, yöneticiler ve uzmanlar arasında kurulan başarılı çapraz fonksiyonel hareket becerileri nedeniyle, danışman olarak görev yapan kişilere görevleri sonunda yeni bir yer bulmak oldukça güçtür. Bu kişinin, geçmişteki pozisyonuna getirilmesi neredeyse imkansızdır. Bu nedenle tavsiye edilen, bu kişilerin danışmanlık görevinin sonunda kuruluşla ilişkisinin kesilmesi ya da önceki pozisyonundan daha üst bir düzeye yerleştirilmesidir. Elbette kişinin kuruluşla ilişkisini kesilmesi pek de olumlu bir davranış değildir ve danışmanlık grubunun iyi bir performans ortaya koymasını zorlaştırır.

4.4.4. Dış Danışmanlarla İlişkiler

İç danışmanlık grubunun büyüklüğü ve verimliliği ne olursa olsun, kuruluşlarda dış danışmanların kullanılması kaçınılmazdır. Her kuruluşta mutlaka özel uzmanlık gerektiren durumlar meydana gelecektir. İç danışmanlar bundan kendilerine yarar sağlamalı ve şirket içine giren bu taze bilgi, deneyimden ve yetenekten öğrendikleriyle kendi yeteneklerini geliştirmeyi bilmelidir.¹³

Fakat bu gerçek hayatta o kadar da kolay değildir. İç danışmanlık grubu, sorunu kendileri halletmek isteyebilir. Diğer bir yandan genellikle kuruluşlarda dış danışman için ayrılan bütçenin kontrolü, iç danışmanlık grubuna verilmektedir. Bu da bütçenin fazla dışarıya gitmesini istemeyen grubun, daha az dış danışmana başvurmasına neden olmaktadır. Bu durumda yapılması gereken, sorunun çözümünde etkili bir dış danışmana ihtiyaç duyulduğu zaman şirket içi grubun buna inandırılmasıdır. Ayrıca iç danışmanlık grubunun, her konuda dış danışmanlara gereken bilgiyi sağlamaları ve dış danışmanlarla koordineli çalışmaları sağlanmalıdır.

4.4.5. Sağlanan Fon

İç Danışmanlığın verimliliğine etki eden son faktör ise, danışmanlık grubunun kullanımına verilecek fonun nereden sağlanacağıdır. Burada genellikle uygulanan, danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyan departman kaynaklarının bu iş için kullanılmasıdır. Fakat bu o departmanın danışman kullanmak istememesine veya başka olumsuz etkilere neden olabilir. Bu nedenle departmanın kaynaklarını kullanmak yerine, dış danışmanlık için sağlanacak fonun yapılan işin maliyetine yansıtılması tavsiye edilmektedir.

¹³ L. Linton ve S. Rathson, **What Makes Consultancy Work**, South Bank: University Press, 1991, s. 269 – 279.

5. Zamanlı Sınırlı ve Sınırsız Danışmanlık

5.1. Zamanla Sınırlı Danışmanlık

İster iç, ister dış danışmanlık hizmeti olsun, danışmanlık hizmeti belli bir zamanla sınırlandırılabilir. Bu zamanı belirleyen, danışmanla müşterisi olduğu kuruluş arasında yapılan sözleşmedir. Bu sözleşme bir iç danışman için iş akdi olabileceği gibi, dış danışmanlar için yapılan sözleşme olacaktır. Genellikle bu sözleşmelerin periyodu, verilecek danışmanlık hizmetinin niteliğine göre farklılıklar göstermektedir. Örnek vermek gerekirse bir hukuk danışmanlığının hizmetinde bu süre bir - iki gün olabileceği gibi finans, insan kaynakları, pazarlama, reklam gibi danışmanlık hizmetlerinde bu süre bir ila beş seneye kadar uzayabilir. İç danışmanların verdikleri hizmet eğer zamanla sınırlandırılacak ise, iş akitlerinin bir senelik yapılması ve her senenin sonunda yenilenmesi yaygın bir uygulamadır.

Zamanla sınırlı danışmanlık, özellikle belli bir konuda sürekli dış danışmanlara ihtiyaç duyan kuruluşların kullandığı bir yöntemdir. Böylelikle bu zaman periyodu içinde, sürekli olarak hizmet alarak, şirket içinde özel bir departman kurmak ve bu departmanın verimli bir şekilde çalışmasını sağlamanın getireceği maliyetlerden kaçınılmaktadır. Gerçek hayatta bunun en yaygın örnekleri; finansal danışmanlık, fon yönetimi ve insan kaynakları gibi konulardır. İnsan kaynaklarından örnek vermek gerekirse, orta ölçekli kuruluş için çalışanların istihdamı, eğitimi ve performans değerlendirmek üzere özel bir insan kaynakları departmanı kurmak yüksek bir maliyettir. Bu maliyetin karşılığında alınacak hizmet verimi oldukça düşük olabilir. Onun yerine belli bir süreliğine, insan kaynakları danışmanlık şirketleriyle sözleşme temeline dayalı olarak çalışmak çok daha avantajlıdır.

5.2. Zamanla Sınırsız Olan Danışmanlık

Bu tip danışmanlık hizmeti, belli bir sorunun çözümü temeline dayanmaktadır ve sürekliliği yoktur. Sadece o problemle ilgilidir. Danışmanlık hizmeti alacak kuruluşun danışmanla yaptığı anlaşma, sorun çözüldüğünde biter. Bu tip danışmanlık hizmetine en iyi örnekler; bilgi teknolojileri (IT), yeniden yapılanma, imaj geliştirme, ürün geliştirme konularında alınan danışmanlık hizmetleridir.

Ürün geliştirme örneği bakacak olursak; bu danışmanlık hizmeti ülkemizde az bilinen bir danışmanlık türü olmakla birlikte, dünyada oldukça yaygındır. Bir kuruluş ürün geliştirmek için gerekli teşkilatı kurmak yerine, bu işle ilgili bir danışmanlık şirketini görevlendirir. Ürün geliştirme laboratuvar çalışmalarına dayalı bir araştırma olabileceği gibi, bir ürünün şeklinin tasarımı veya hizmetin sunuluş biçimi de olabilir. Gelişmiş ülkelerde teknik araştırmalar yapmak amacıyla büyük laboratuvarlar kurmuş, kadrosunda dünyaca ünlü araştırmacıları bulunduran danışmanlık şirketleri vardır. Bu şirketler, müşterisi işletmelerin istekleri doğrultusunda ürünü geliştirirler ve üretim hattı, hammadde gibi konularda danışmanlık hizmeti verirler. Örneğin Amerika ve Avrupa'nın en büyük kahve dükkanları zinciri Starbuck's, yaz aylarında içilecek aromalı soğuk kahveler geliştirilmesi konusunda bir danışmanlık şirketine başvurmuş ve bu şirket aracılığıyla Procter&Gable'ın laboratuvarlarında yeni içeceği Frappuchino'yu geliştirilmesini sağlamıştır. Danışmanlık hizmeti, ürünün geliştirilmesi aşamasından sonra son bulmuştur.

5.3. Hangi Durumlarda Danışmanlık Hizmeti Zamanla Sınırlandırılmalı, Hangi Durumlarda Sınırlandırılmamalı?

Her iki tip danışmanlık tipine de baktığımızda, bazı avantajlar ve dezavantajlar görmekteyiz. Zamanla Sınırlı danışmanlığın avantajlarının başında, iki tarafa da belli bir sürenin sonunda çalışmadan ya da karşılıklı yapılan anlaşmadan memnuniyetsizlik durumunda anlaşmayı bitirme şansı tanınmasıdır. Ayrıca bu tip danışmanlıkta, bir zaman periyodu içinde sürekli hizmet verme veya hizmet alma taahhüdü olduğundan, her iki taraf içinde bağlayıcılık ve güvence söz konusudur. Sürekli danışmana ihtiyaç duyulan konular düşünüldüğünde, bu tip danışmanlık daha ekonomik olmaktadır. Fakat müşterisiyle anlaşmayı yapana kadar performansını maksimum tutan bazı danışmanlık firmalarının, belli bir süreliğine anlaşma imzalandıktan sonra müşterisine aynı ilgi ve performansı göstermediğine sıkça rastlanmaktadır. Bunun dışında, bağlayıcı zaman olduğu için sorunun çözümü ikinci planda kalmaktadır. Bu süre içinde kısa zaman periyodu kapsayan sorunlara çözüm bulunurken, uzun zamanlı sorunların çözümüne gerekli özen gösterilmeyebilir. Örnek olarak pazarlama stratejileri konusunda danışmanlık almak üzere bir şirketin, X pazarlama iletişimi hizmeti firması ile bir seneliğine sözleşme imzaladığını düşünelim. Bu süre içinde izlenen pazarlama stratejileriyle şirketin satış ve pazar payı oranlarında ciddi gelişmeler kaydedilebilir. Fakat bu stratejiler, gelecek yılların satışlarını ve pazar paylarını zedeleyen kararlar olabilir. Senenin sonunda danışmanlık hizmet

sözleşmesi bittiğinde başarılı sayılacak danışmanlık şirketi, uzun vadede şirkete ciddi zararlar vermiş olabilir.

Zamanla sınırlandırılmamış danışmanlık hizmetlerinde esas olan sorunun çözümüdür. Burada sorun çözüldüğü zaman, verilen danışmanlık hizmeti de bitmektedir. Bu nedenle tek sefere mahsus spesifik konularda, bu tip danışmanlık hizmeti almak oldukça avantajlıdır. Fakat burada da dikkat edilecek konu, bir zaman yaptırımı olmadığı için sorunun çözümü gereğinden uzun sürme ihtimalidir. Bu sorun, kuruluşu olumsuz bir şekilde etkileyebilir.

Sonuç olarak, danışmanlık alacak kuruluşun her iki tip danışmanlık tipinin de tüm bu avantaj ve dezavantajları değerlendirilerek kararını vermesi gerekmektedir. Yukarıdaki Starbuck's kahve dükkanları örneğinde olduğu gibi durumlarda, zamanla sınırsız olan bir hizmet alınabilir. Aslında zamanla sınırsız gibi görünen danışmanlık hizmetlerinde bile, bir zaman sınırı vardır. Starbuck's örneğine bakacak olursak; yaz gelmeden birkaç ay önce bu ürün üretime hazır duruma gelmeli ki, Avrupa'da bulunan 250'nin üzerinde café bu yeni ürün için hazır duruma getirilsin. Diğer tarafta eleman sirkülasyonunun fazla olduğu, yüksek sayıda eleman çalıştıran kuruluşlarda, aranan her yeni eleman için bir danışmanlık şirketine gidip o tek kişiyi istihdam etmek için danışmanlık hizmeti almak hem zaman, hem ekonomik açıdan ekstra maliyet olacaktır. Bu tip hizmetlerde, sürekli bir sözleşmenin yapılması danışmanlık hizmeti alacak kuruluşun yararınadır.

6. Danışmanlık Tarzları

Her danışmanın, insanlarla iletişim kurmada ve anlaşmada kendine özgü bir yaklaşımı vardır. Bu danışmanın belirlenmesinde önemli bir faktördür. Buradaki kritik nokta, danışmanın organizasyon içindeki asıl yerinin algılanmasıdır. Bu nedenle danışmanın organizasyon içindeli asıl rolü çeşitli yaklaşımlarla karakterize edilmelidir. Bunlar danışmanlık tarzları olarak adlandırılmaktadır. Edgar Shein Danışmanlık Prosesi adlı kitabında, müşterileri ve danışmanlar arasındaki ilişkiyi üç farklı şekilde adlandırmaktadır. Bunlar; Uzman tarzı, doktor – hasta tarzı ve proses danışmanlığı tarzıdır.¹⁴

¹⁴ Edgar Shein, *Process Consultation*, Massachusetts: Addison – Wesley, 1969, s. 3-7.

6.1. Uzman Tarzı

Uzman tarzında müşteri, üyesi olduğu kuruluşun bir problemin olduğu bilincindedir. Bu durumda müşteri problemi analiz eder ve danışmana düşüncelerini açık bir şekilde anlatır. Danışmanlığın bu şekline, danışmanın bir konuda spesifik bilgisi olduğu ve müşteri olan kuruluşun bu konuda eksikliğinin farkında olduğu durumlarda rastlanır. IT danışmanlık şirketleri ve müşterileri olan kuruluşlar arasındaki ilişki buna iyi bir örnektir.

6.2. Doktor – Hasta Tarzı

Bu tarzda da danışman yine bir uzman rolü üstlenmektedir. Bununla birlikte danışman, öncelikli olarak problemle ilgili bir teşhiste bulunma sorumluluğunu üstlenmektedir. Müşteri sadece kuruluşun “nasıl daha iyi duruma gelebileceği” veya “neyin yanlış olduğu” konusunda kendi görüşlerini danışmana belirtir. Danışmandan beklenen ise; gerekli teşhiste bulunduktan sonra deneyim, bilgi birikimi ve danışmanlık yeteneğini hizmet verdiği organizasyonla paylaşmasıdır.

6.3. Proses Danışmanlığı Tarzı

Uzman tarzında ve doktor – hasta tarzında danışman, problemle ilgili çözüm sunan, belli bir reçete yazan şirket dışından biridir. Proses danışmanlığında farklı bir tutum izlenmektedir. Proses danışmanlığının dayandığı temel; danışmanın müşterisi olduğu kuruluşa problemini çözümü konusunda sadece yol göstermesidir. Asıl problemi çözecek kişiler problemin bulunduğu kuruluşun kendi üyeleridir. Danışmanın dışarıdan gelen biri olarak problemi çözmesine imkan yoktur. Bununla birlikte danışmanın yapabileceği şey; problemi çözecek kişilere bu proses konusunda yardım etmek ve onların uygulaması için çözüm yolu geliştirmektir. Sonuç olarak danışman işletme için daha iyi olan yolları önerir; ama bunların gerçekleşmesi kuruluş içindeki kişilerin danışmanın fikirlerine inanması ve yerine getirmek için çalışmasına bağlıdır. Burada dikkat edilecek tutum ve davranışlardır. Danışman, uzmanlığını kuruluşa katarken ve nelerin yapılması gerektiğini anlatırken korkutucu olınmalıdır. Müşteri danışmandan, sorunun çözümü ile ilgili deliller göstermesini ve sorumluluğu üstüne almasını ister. Bu tip danışmanlık tarzında, işin sonuna gelindiğinde müşterilerin “biz bu kadar parayı bunun için mi ödedik” dediğini

duymak mümkündür. Çünkü bu tarz bazen müşterilerde, işleri kendileri yapıyor hissi uyandırır.

Etkili bir danışman, “bu üç tarzın biri her durum için en doğrusudur” demek yerine, bu üç tarzın verdiği esneklik avantajının farkında olmalı ve hangi duruma, ne zaman, hangi tarzın uyduğunu bilmek durumundadır.

7. Danışmanlık Görev Sahalar, Kapsadığı Alanlar ve Temel Karakteristikler

Danışmanlık aslında kurmaylıktır. Firma içinde çalışanlar, kendi sorumluluğu dışında olan departmanların bir probleminin çözümüne yardımcı oluyorsa danışman olarak adlandırılırlar. Burada problem terimi; yönetimi ilgilendiren, çoğunlukla bir eylem gerektiren fakat hangi eylemin nasıl alınacağı, nereden başlanacağı ve nasıl bir prosedür izleneceği çok açık olmayan durumları tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu nedenle danışmanlara ne tip problemlerim çözümünde başvurulacağı geniş bir alanı kapsamaktadır.

Danışmanını; kötüye giden bir durum için tavsiyesi alınabilir, mevcut durumu geliştirmesi istenebilir veya yepyeni şartlar yaratması beklenebilir.¹⁵ Bu durumda danışmanın karşılaştığı sorunları üç konu başlığı altında toplayabiliriz.

7.1 Düzeltilmesi Gereken Problemler

Örnek olarak pazarlama konusunda ortaya çıkan bir zorluğu göz önünde tutabiliriz. Üretim ve dağıtım kanalları başarılı olan bir ürünün, son birkaç yılda satışlarının birden düştüğü ve bu durumun kuruluşta ciddi finansal zorluklara neden olduğu düşünülürse, bunun sebebi çok da açık değildir. Bunu nedeni ürünün yaşam eğrisindeki konumu, tanıtım çalışmalarındaki eksiklikler, fiyat politikası veya rakipler olabilir. Fakat herkesin üzerinde anlaşacağı tek bir şey vardır, bu da durumun kısa sürede düzelmesi için, acil bir takım önlemlerin alınması gerektirir. Bu düzeltilmesi gereken bir problemdir.

¹⁵ International Labour Office, *Management Consulting, a Guide to profession*, Geneva: 1986, s. 9 –10.

Bu demektir ki, daha önce aynı kaynaklarla biraz daha memnun edici bir performansla geçmişte başarılanlar, şimdi sorun konumuna gelmiştir. Burada danışmanın yapması gereken, durumun düzeltilmesi gerektiğine kuruluştaki görevli olan herkesi inandırdıktan sonra, problemin açık bir şekilde masaya yatırılması ve tüm nedenler iyice anlaşılması yoluna gitmektir. Danışmanlıkta sıkça kullanılan bir terim olarak buna, “belayı baştan savma” denir. Çözüm prosesi geçmişte olan sapmaların izini sürmek, onları ortaya çıkarmak ve bunlara sebep olan etkenleri düzeltmektir. Fakat bu prosedür izlenirken genelde sonuç ilk baştaki orijinal durumdan, yani başarılı olduğu düşünülen durumdan da daha iyi duruma gelir.

7.2. Geliştirilmesi Gereken Problemler

Geliştirilmesi gereken problemler başka bir grubu oluşturmaktadır. Burada danışmana düşen görev, kuruluşu mevcut durumundan almak ve daha iyiye götürmektir. Bunlar muhasebe teknikleri, yönetim prosedürleri veya bilgi depolama gibi kuruluşla ilgili kısmi fonksiyonlar olabilir. Örneğin; maliyetlerin belirlenmesinde geçmiş dönemlerdeki maliyetleri baz alarak maliyet hesabı yapan bir kuruluşun, maliyetleri daha doğru ve efektif bir şekilde belirlemesi için daha iyi bir metoda ihtiyacı bulunmaktadır. Bu vakada danışmanın, bu kuruluşla benzer kuruluşlarda kullanılan model ve standartlara biliyor olması, bunları kuruluşun geçmiş bilgileriyle birlikte analiz ederek uygun olanını belirlemesi, bu prosedürü daha iyiye götürmek için kuruluş çalışanlarını yeni model ve standartlar konusunda eğitmesi gerekir.

Fakat çoğu geliştirilmesi gereken problem, bu örnekte olduğundan daha belirsizdir. Başka bir müşteri kuruluşta organizasyonun değişik fonksiyonlarının aynı anda düzenlenmesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılması gerekebilir. Bu kuruluşun tüm teknolojik, yönetim, finansal ve personel ağlarını kapsayabilir.

7.3. Yaratıcılık Gerektiren Problemler

Yaratıcılık gerektiren problemler, başlangıçta danışmana en az miktarda bilginin sunulduğu problemlerdir. Hatta bunlar kuruluşun isteklerinin bir kısmı ve çok az parlak fikirden öteye gitmezler.

Örnek olarak, bu hiçbir operasyonel veya finansal güçlüklerin ve özel ihtiyaçların olmadığı kısa dönemlik bir girişim olabilir. İşletme tahminleri kuruluşun geleceğinde herhangi bir pazarlama, hammadde veya diğer kaynaklarda sorun olmayacağını ve bir değişiklik yaşanmayacağını göstermektedir. Bu duruma rağmen yönetim şimdiye kadar olan durumdan daha mükemmel şartlar oluşturacak, potansiyel bir geliştirme girişiminde bulunabilir. Fakat gelecekteki fırsatları tahmin etmek ve bunlara hazır olmak için ne yapılacaklar, üretimin artırılması için yeni bir üretim hattı mı kurulacak, ne tip pazar araştırmaları yapılacak, ürüne gelecekte olacak talep nasıl belirlenecek... Tüm bunlar problem oluşturmaktadır.

Bu vakalarda danışmanın büyük bir yaratıcı yeteneğe sahip olması ve probleme çözüm geliştirmede alışılmışın dışında bir yol izlemesi gerekmektedir.

Birçok durumda her üç tip problem şeklinin de unsurlarına rastlandığını söylemeye gerek yoktur. Danışman; geliştirilmesi gereken bir problem üzerinde çalışırken, pek çok düzeltilmesi gereken kriter keşfedecektir. Ya da aksine düzeltilmesi gereken bir problemde bu kötüleşmiş prosesin bir an önce bırakılıp yepyeni yaratıcı bir çözüme gidilmesi gerektiği ortaya çıkabilir.

Danışmanlığın doğası, gelecekteki fırsatların görebilen geniş bir bakış açısı gerektirmektedir. Bir düzeltilmesi gereken problem için başvurulduğunda danışman kötüleşen durumun düzeltilmesinde, neyin yapılması veya hangi yolların izlenmesi gerektiğini ve gerekiyorsa yeni yollar bulmayı bilmelidir. Temelde düzeltilmesi gereken problemler gibi görünen problemler çoğunlukla geliştirilmesi gereken ya da yaratıcılık gerektiren problemlere dönüşürler.

7.4. Danışmanlık Görevinin Temel Şekilleri

Yönetim danışmanlarının pratikteki temel görevleri, şu şekilde sınıflandırılabilir:

7.4.1. Yönetimin Gözden Geçirilmesi

Danışmanlık, sık olarak mevcut yönetimin gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

Danışman organizasyonun kaynaklarını, organizasyonla ilgi sonuçları, yönetim politikaları ve şekillerini titizlikle incelemeli ve tanımlamalı; zayıf, güçlü yönlerini ve büyümenin yavaşlamasına ya da çeşitli sorunlara neden olan anahtar problemleri belirlemelidir.

Birçok vakada bu proses, danışmanla müşterisi arasında ortak bir fikre varılıp varılmayacağını ve ilişkinin devam edip etmeyeceğini belirleyen ilk basamağı oluşturmaktadır. Fakat görevin burada son bulması, eylemin geri kalanının detaylı açıklamalar ve raporlarla müşteriye bırakılması söz konusu olabilir.

Danışmanın görevinin sadece ilk basamağını oluşturan bu aşama, çoğu işletme için kısa bir süredir. Fakat bazı büyük organizasyonlarda bu aşama, tahmin edilenden çok daha uzun, aylarca sürebilir.

7.4.2. Özel İnceleme ve Çalışmalar

Herhangi yönetim alanı için danışmandan, özel inceleme ve çalışmalar yapması beklenebilir. Örnek olarak yeni yatırımlar için fizibilite çalışmalarını, pazar araştırma çalışmalarını, firmanın ürünü için müşteri tutum ve davranışlarının incelenmesini, uzun dönemli planlar için bilgilerin toplanması ve analiz edilmesini ve hammadde sağlanmasında izlenecek trend çalışmalarını gösterebiliriz. Bu çalışmalarda bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi olabildiğince derin ve detaylı bir şekilde yapılmalıdır. Danışman çalışmasını bir çalışma raporu şekline sunup, sonuçları üzerinde müşterisiyle tartışarak tamamlamalıdır.

7.4.3 Belirli Bir Problemin Çözümü

Birçok durumda müşteri, danışmandan problemin belirlenmesinden daha fazla yardım ister. Danışmanın problemi çözmesini ister ve firma için yeni bir organizasyonun hazırlaması, bilgi sistemlerinin yeniden tasarlaması, yeni bir ücret politikasının belirlemesi, yöneticiler için bir eğitim programı hazırlanması, yeni bir makine düzeni ve materyal akışı belirlenmesi gibi daha pek çok konuda yardım bekler.

7.4.4. Yerine Getirmede Yardımcı Olma

Müşteri danışmandan, sunduğu önerileri etkili bir şekilde yerine getirilene kadar firmada kalmasını isteyebilir. Danışmanın müşterisine yardım etmesinin pek çok farklı şekli olabilir. Örneğin eğitim elemanının seçimi, çalışanlara yeni sistemin avantajlarını anlatmak ve onların bu yeni sisteme inanmasını sağlamak, yardım şekillerinin birkaçıdır.

7.4.5. Akıl Hocası Olarak Rol Almak

Her danışman aynı zamanda bir akıl hocasıdır, fakat danışmanlar olabildiğince görevlerini akıl hocası olma yeteneğiyle sınırlandırılmamalıdır. Her ne kadar sorulan bazı sorulara kendi görüşleri ve inisiyatifleri doğrultusunda cevap vermesi gerekse de bu cevaplar yeni sistemlerin geliştirilmesi gibi daha detaylı inceleme gerektiren konularda olmamalıdır.

Pek çok önemli firmanın üst düzey yöneticileri, yeni sistemler veya öneriler yönetim kuruluna sunulmadan önce danışmanların ağızını ararlar veya yönetim veya işçi temsilcileri normların ve ücretlerin belirlenmesi konusunda danışmanların kullanılması konusunda anlaşmazlığa düşerler. Bu ve tüm bu benzeri durumlarda danışmanın; danışmanlık görevinden, haklı olanın bulunmasında arabuluculuk görevine kaymamaya özen göstermesi gerekir.

Farklı görevlerde faaliyetler, değişik şekillerde bir araya gelebilir. Eğer müşteri danışmandan eleştiri ve önerileriyle birlikte bir inceleme raporu, değişimler için detaylı öneriler hazırlanmasını ve danışmandan bunları hayata geçirilmesinde yardım istediye; bu konularda danışmanlık yapan kişinin ne kadar ileri gideceğine karar verme hakkı da vardır.

Deneyimler, danışmanlık hizmetinin etkili olması için bir noktaya açıklık getirmenin büyük önem taşıdığını göstermektedir. Bu da görevin tanımının yapılması ve danışmanlık şartların belirlenmesidir. Hangi konularda sonuç göz önünde tutulacak, organizasyonda yönetimin hangi aşamaları danışmanın yetkilerine bırakılacak kesin olarak tanımlanmalıdır. Böylece yönetimin detaylı bir rapor beklerken, danışmanın genel bir rapor hazırlaması ya da danışman önerilerinin hayata geçirilmesinde yönetime yardım edeceğini düşünürken, firma yönetiminin yalnız kalmak istemesi gibi yanlış anlaşılmalardan önlenmiş olacaktır.

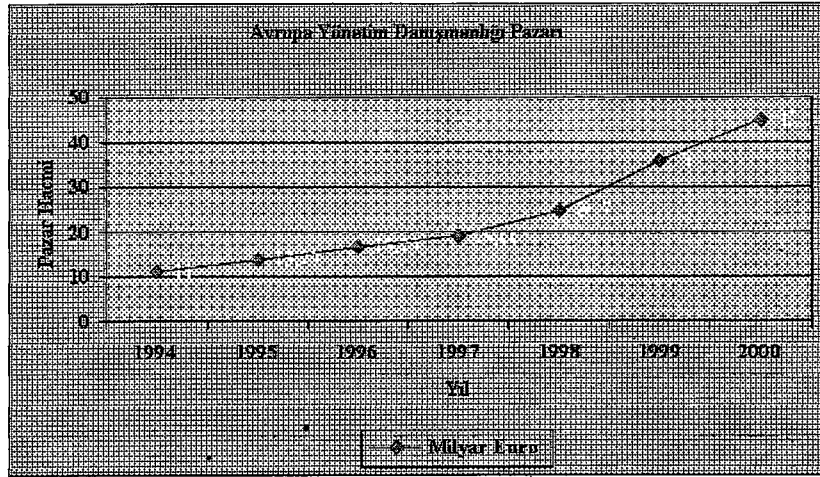
II. DANIşMANLIK HİZMETLERİNE DUYULAN İHTİYAÇLARIN ARTMASI VE ÇEŞİTLENMESİNİN SEBEPLERİ

Dünyada son on senede meydana gelen ekonomik ve sosyal çevrelerdeki değışiklikler ile birçok endüstri, sayısız yeniliklere ve sınırsız gelişmelere sahne olmaktadır. Aynı zamanda küreselleşmenin etkisi ile her geçen gün daha da artan ve şiddetlenen rekabet, işletmelerin kendilerini tüm bu yenilik ve gelişmelere hızla adapte etmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, konularında uzman ve profesyonel yönetim danışmanlarına olan ihtiyacın katlanarak artmasının en büyük nedenidir. Günümüzde, pek çok farklı uzmanlık alanında danışmanlık hizmeti veren danışmanlara ve büyük danışmanlık kuruluşlarına rastlamak mümkündür. Fakat hepimizin de farkında olduğu gerçek bilişim teknolojilerinde gelişme, ve yeniliklerin hızı diğer hiçbir sektördeki benzememektedir. Bu nedenle bilişim teknolojileri konusunda danışmanlık hizmeti veren kuruluşların sayısı diğer konularda hizmet veren kuruluşlara göre çok daha hızlı artmaktadır.

Son yıllarda görülen diğer gelişmeler; büyük danışmanlık kuruluşlarının müşterilerine tek bir elden, her konuda, kapsamlı danışmanlık hizmeti verme amacı ile hizmet alanlarını sürekli geliştirmeleri ve çok spesifik konularda “butik şirketler” olarak da adlandırabileceğimiz kuruluşların sayısının hızla artmasıdır. Bunun doğruluğunu kanıtlamanın belki de en kolay yolu internetteki arama motorlarının herhangi birine “Management Consultancy” kelimelerini yazmaktır; yüz binin üzerinde bu konuyla ilgili sayfa olduğunu görmemiz sadece birkaç saniyemizi alacaktır.

European Federation of Management Consulting Associations (FEACO)’nun 1999 yılı raporuna göre; yirmi üç Avrupa ülkesinde toplam iki yüz atmış bin danışman, kırkı bin kuruluş çatısı altında yönetim danışmanlığı hizmeti vermektedir. Sektörün yıllık iş hacmi ise otuz altı milyar Euro’dur.

Şekil 1.2. Avrupa’da Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Pazarının Büyüklüğü¹⁶



Bu bölümde kuruluşların yönetim danışmalarına olan ihtiyaçların artışını etkileyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik dış etkenlerin¹⁷ yanı sıra iç etkenler incelenmekte, bu etkenler dünyada yapılan çeşitli araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir.

1. Politik Değişimler

Dünyada son yıllarda yerel, uluslararası ve hatta global ciddi politik değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan bu değişimler, özel ve kamu kuruluşlarının büyük bir kısmını çeşitli şekillerde etkilemiştir.

Bunlar :

- Politik gücün yukarı doğru, Avrupa Birliği gibi uluslar üstü otoritelere geçişi.
- Politik gücün aşağı doğru, bölgesel idarelere kayışı.
- Özelleştirmeler.
- Finansal pazarlar gibi bazı hususlarda görülen düzensizlikler.

¹⁶ European Federation of Management Consulting Associations, **The Survey of European Management Consultancy Market 1999/2000**, Brussels: 2000, s. 2.

¹⁷ Philip Sandler, **Management Consultancy a Handbook For Best Practice**, London: Kogan Page, 1998 s. 53. – 58.

- Çevre, sağlık, güvenlik, Avrupa Birliği'ne uyum gibi hususlarda artan düzenlemeler.
- Komünist rejimin çöküşüyle doğu ve batı blokları arasındaki tansiyonun nispeten düşüşü ve ilişkilerde kaydedilen gelişmeler.
- Amerika ve İngiltere başta olmak üzere batı ülkelerinin orta doğu ülkeleriyle yaşadığı yeni sorunlar (Suudi Arabistan ve İngiltere arasındaki gerginlikler ve Afganistan ve Körfez Savaşları örnek olarak gösterilebilir).
- Askeri yatırımlar konusunda alınan çeşitli kararlar.

Tüm bunlara ek olarak, hükümet değişiklikleri de iş çevrelerinin yapısını ani bir şekilde değiştirmektedir. Ülkemizden örnek vermek gerekirse 1990'ların sonlarında yaşanan ani hükümet değişiklikleri ve kurulan farklı yapılardaki koalisyon hükümetlerinin hazırladığı, değişik yapılardaki programlar ekonomik dengelerin sürekli değişmesine; Türkiye'de bulunan özel, kamu, yerli, yabancı tüm firmaların hedef ve tahminlerinde sapmaya neden olmuştur. Ayrıca özelleştirme, Avrupa Birliği'ne uyum için çıkartılan çeşitli yasalar, vergi yasalarında yapılan değişiklikler ve daha pek çok konuda yapılan yenilikler, kuruluşların mevcut yapılarını ve düzenlerini değiştirmelerine neden olmuştur. Bu da yönetim danışmanlığı hizmeti veren kuruluşlara olan talebin artışıyla sonuçlanmıştır.

2. Ekonomik Değişimler

2.1. Ekonomik Büyüme Oranları

Dünyada son on yılda, ülkelerin gayri safi milli hasıla ve kişi başına düşen gelir oranlarında ciddi artışlar görülmüştür. Dünya ekonomisindeki bu uzun dönemli büyüme sonucu olarak, gelir artışına doğru orantılı harcamalarda da artış görülmektedir. Bu büyüme sadece gelişmiş Avrupa ülkelerinde değil, Kore, Çin, Hindistan gibi Uzakdoğu ülkelerini de kapsamaktadır. Dünyanın en büyük nüfusuna sahip olan Çin şu anda bile Amerika ve Japonya'nın ardından dünyanın en büyük üçüncü ekonomisi konumundadır ve 2003 yılında liderliğe oturacağı tahmin edilmektedir. Gene Hindistan ile ilgili bir örnek verilecek olursa; bu ülkede bulunan üniversite mezunu ve İngilizce bilen kalifiye ucuz işgücü nedeniyle İngiltere'de bulunan şirketlerin çoğunun tüm dünyadaki müşterilerine yirmi dört saat hizmet veren "call centre"ları şu anda bu ülkede kurulu bulunmaktadır. Bu

Hindistan Ekonomisi'nin büyümesine katkıda bulunmaktadır. Ülkelerin ekonomik avantajlarından yararlanmak veya bu pazarlara açılmak isteyen kuruluşların yönetim danışmanlığı kuruluşlarından hizmet taleplerini artırmaktadır.

2.2. Pazarın Küreselleşmesi

Uluslararası ticarete karşı hükümetlerin koyduğu engellerin azalması, finansal pazarlardaki serbestliğin artışı, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve tüm dünyadaki tüketicilerin beğenilerindeki benzerlikler pazarın küreselleşmesini etkileyen faktörlerdir.

Bunların sonucu olarak firmalar, ürünlerini ve hizmetlerini dünya çapında pazarlayabilmektedir. Fakat halen deniz aşırı rekabetle tanışmamış yerel endüstrilere az da olsa rastlamak mümkündür.

Yönetim danışmanlığı hizmetleri, küreselleşmeden payına düşeni almaktadır. Artan küreselleşme danışmanlık alanında yeni talepler doğurmuştur. Bu da danışmanları, farklı dillerde ve oldukça farklı kültürlerde etkili bir şekilde çalışmak, uzak ülkelere seyahatler yapmanın verdiği külfetlere alışmak zorunda bırakmıştır.

Ülkemize bakıldığında yerel danışmanların, bu uluslararası üne ve standartlara sahip kuruluşlarla rekabeti konusunda yaşananları ilk bölümde gözden geçirmiştik. Yine de kısaca bahsetmek gerekirse bu yabancı kuruluşlar açtıkları şubelerle Türkiye'de verilen hizmetlerin dünya standartlarında olmasını sağlamakta, hem de bu kuruluşlarla rekabet etmek isteyen Türk danışmanlık şirketlerinin de hayatlarını sürdürmek için aynı kalitede hizmet vermek konusunda istemeden motive etmektedirler.

Bu değişimde Avrupa Birliği de önemli rol oynamaktadır. Avrupa Birliği'ndeki amaç; belli bir düzene sahip üye ülkeler arasında adil ve serbest rekabeti sağlayacak bir "Pazar" yaratmaktır. Bu da birleşme, ittifak veya joint venture için yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bu konuda yapılan son gelişme 2002 yılı başında yapılan ortak para birimine geçiştir. Tüm bunlar, Avrupa pazarına ürün ve hizmet pazarlayan kuruluşların yapılarını gözden geçirmelerine ve bir takım danışmanlık hizmetleri almalarına neden olmaktadır.

Bazı endüstrilerde beklenmedik, geleneksel olmayan kaynaklardan ortaya çıkan ve hızla etkili olmaya başlayan rekabet de statükonun hızla kesilmesine neden olmuştur. Buna finans sektörünü en iyi örnek olarak gösterebilir. Amerika’da, kredi kartı pazarını daha birkaç sene öncesi kadar elinde tutan bankalar ve American Express, Euro, Visa gibi kart basım şirketleri hiç beklemedikleri AT&T, General Motor gibi rakiplerle karşılaştılar ve bu şirketler üç sene gibi kısa bir sürede pazarın çoğunluğunu ele geçirdiler. Buna benzer bir uygulamayı İngiltere’de başlatan Marks&Spencer şu anda kişisel finans, emeklilik fonlarının yönetimi gibi konularda hizmet vermektedir. Bunun ülkemizdeki en iyi örneği ise, Advantage Card’dır. Taksitli alışveriş imkanı ve kredi kartı gibi yaygın kullanım imkanı veren bu kuruluş, hizmetlerine sigorta gibi yeni hizmetleri ekleyerek aynı anda iki farklı sektörün de ciddi bir rakibi haline gelmiştir. Her türlü yenilikte olduğu gibi, bu ve bunun gibi beklenmedik rakiplerin tehdidi ve değişen pazar koşulları danışmanlık hizmetlerine olan talebi biraz daha artırmıştır.

2.3. Endüstrileşmeden Uzaklaşma ve Organizasyonların Yapısındaki Değişiklikler

1960’lardan itibaren modern dünyada ekonomilerin gelişimde trend, üretim sektöründe azalmaya ve hizmet sektöründe büyümeye doğru değişiklik göstermiştir. Örnek olarak İngiltere’de daha 1966 yılında üretim sektöründe çalışanların sayısı tüm istihdamın yüzde yirmi beşten az bir orana kadar inmiştir. Endüstrileşmeden uzaklaşmanın altında yatan neden bir takım başka trendlere dayanmaktadır; bunlar:

- Üretimin maliyetlerden dolayı; Malezya, Kore, Brezilya, Tayvan, Endonezya gibi üçüncü dünya ülkelerine kaydırılması.
- İnsanların yaşam standartlarındaki iyileşme, bununla birlikte gelirlerinin büyük bir kısmını bankacılık, sigorta, seyahat ve eğlence alanlarına harcama başlama ve bu sektörlerin de reklamcılık, dizayn, danışmanlık ve hizmet yönetimi gibi diğer hizmet sektörlerine olan ihtiyacı.

Sonuç olarak servis sektörünün büyümesi, “kusursuz hizmet anlayışını” destekleyecek özel uzmanlık alanlarında yeni danışmanlık hizmetlerinin ortaya çıkmasına vesile olmuştur.

Danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyaçtaki artışın diğer bir nedeni ise organizasyonların yapısındaki değişikliklerdir. 1980'lere kadar General Electric gibi kuruluşlar; sıkı bir yapıya sahip, hiyerarşik, bürokratik ve monopolistik tarzda kuruluş yapılarına öncülük etmişlerdir. Fakat seksenlerin sonlarında CNN, ve IT danışmanlık firması EDS gibi kuruluşlar; yatay, öğrenen ve esnek organizasyon yapılarıyla elde ettikleri başarılarla yeni bir trend yaratmışlardır. Bu trend kuruluşları büyümeyi yavaşlatmaya, hatta küçülmelere yöneltmiştir.

1990'ların organizasyon anlayışı “küçük düşün” olarak özetlenebilir. Bu anlayış kısa zamanda ilgi gördü, büyük firmalar ana faaliyet alanları odaklanarak, güvenlik, insan kaynakları, catering IT gibi faaliyet alanı dışı konularda taşeronlar ve diğer dış kaynakları kullanmaya yöneldi. Danışmanların hem yapısal, hem de stratejik konularda uzmanlaşmalarında ve danışmanlık kuruluşlarının büyümesinde bu ve bunun gibi akımların etkisi büyük olmuştur.

Stratejik ittifakların artışı da danışmanlık hizmetlerine olan talep artışında önemli bir etkidir. Küresel rekabet aynı zamanda kalite, yenilik ve müşteri değerlerinde standartların yükselmesine neden olmuştur. Bu da dünyaca ünlü IBM, Sony, Xerox, Apple gibi firmaların stratejik kararlar almada, diğer firmalarla ittifak yapmaya yöneltmiştir. Bunun en iyi örneklerine havayolu şirketleri arasında rastlanmaktadır. Aynı rezervasyon ve bilet satış ağını kullanarak maliyetleri indirmek ve uçuşlar arasında koordine sağlayarak dünyada daha fazla noktaya uçabilmek için yapılan British Airways- American Airlines ittifakı ve buna karşı yapılan ve içinde Iberia, Lufthansa, gibi Avrupa'nın diğer büyük havayollarının bulunduğu “Star Alliances” bu stratejik ittifaklara güzel bir örnektir.

2.4. Sermaye Olarak Bilginin Öneminin Artışı

Bilim adamları ve deneyimli yöneticiler artık modern ekonomilerde üretimin geleneksel faktörleri olan arazi, işçi ve sermaye ile sınırlı olmadığını, bilginin de onlar kadar önemli olduğunu vurgulamakta. Günümüzde artık firmaların rekabet gücü ve ulusal ekonomiler, yeni bilgiler üretme ve bunları kullanmaya dayanmaktadır. Bu nedenle danışmanlığın en yeni, fakat en hızla büyüyen dalı şüphesiz bilgi yönetimi ya da başka bir deyişle entelektüel sermayenin yönetimidir.

2.5. İş Tanımlarında ve İstihdamın Doğasında Yaşanan Değişiklikler

Küreselleşme ile artan rekabet, firmaların yapısındaki değişiklikler, outsource, deendüstriyelleşme, otomasyona geçiş madencilik, taşımacılık, üretim gibi geleneksel iş alanlarında istihdamda ciddi düşüslere ve büyük miktarda orta düzey yöneticilerin işlerini kaybetmelerine neden olmuştur. İşlerini kaybeden orta düzey yöneticilerin, çalışan ya da küçük ortak olarak danışmanlık sektörüne geçişine neden olmaktadır. Bununla birlikte IT başta olmak üzere diğer bazı konularda şirketlerin, bu hizmetler için eleman istihdam etmek yerine dış kaynakları kullanmaya başlamasıyla danışmanlık sektöründe patlama yaşanmaktadır. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin artışı ve bunların daha ufak ölçekli danışmanlık şirketlerine ihtiyaç duyması, küçük ölçekli danışmalık firmalarının artışının nedenidir. Buna örnek olarak Amerika’da ihracatın yarıdan fazlasının, çalışan sayısı yirmi ve altında olan firmalar tarafından gerçekleştirilmesini gösterebiliriz.

3. Sosyal Değişimler

Sosyal değişimler çeşitli formlarda görülebilir. Sosyal değişimlerin bir nedeni insanların tutum, değer ve inançlarında gerçekleşen değişimlerdir. Son on - yirmi yıl içinde batılı ülkelerde gerçekleşen uzun dönemli değişimlerin başlıcaları şunlardır.

- Sigara, yiyecek, motorlu araç üretici ve perakendecilerini büyük değişiklikler yapmaya zorlayan sağlık ve güvenlik konularına gösterilen önem.
- Kamuoyunu, Greenpeace, Dünya Dostları gibi örgütlerin lobi çalışmaları ve baskılarıyla başta petrol ve petrol ürünleri, kimyasal madde ve elektrik üreticileri olmak üzere birçok endüstride değişime neden olan çevrecilik akımı. Bu akım, yeni danışmanlık alanlarının doğuşu ve gelişimine neden olmuştur.
- Kadın ve azınlık hakları konularına karşı hassasiyet ve bu konularda yapılacak düzenlemelere talep artışı başka bir danışmanlık alanını oluşturmuştur.

- Polis, öğretmen, müdür gibi otoritelerin; geleneksel emir, komuta anlayışı içinde insanlara emir vermek yerine onların aklını ve kalbini fethederek lider olmak istekleri, onları insan ilişkileri konusunda uzman danışmanlardan yardım almaya yöneltmiştir.

İnsanların sosyal değer ve tutumlarındaki değişimler yaşam tarzlarından, satın alma davranışları ve TV izleme oranlarına kadar birbirinden farklı pek çok konuyu etkilemektedir. Tüm bu sosyal değişimlerin zamanında farkında olmak ve etkilerine karşı önlemler almak, tüketicileri belli ekonomik ve sosyal faktörleri göz önünde tutarak sınıflandırmaya ve bu sınıfların yaşamlarını sürekli gözlemlemeyi gerektirmektedir. Tüm bunlar farklı danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyacının artışının sosyal nedenleridir.

Sosyal değişimlerin etkilediği diğer bir alan sosyal müesseselerdir. Pek çok toplulukta en önemli çekirdek sosyal müessese ailedir ve aile yaşamı da sosyal değişimlerden payına düşeni almıştır. Boşanmalardaki artış ve ebeveyn otoritesindeki düşüş, tek ebeveynli aile ve ailesinden ayrı yaşayan yaşlıların sayısındaki artış kamu sektöründe, özellikle eğitim ve sosyal servislerde büyük değişikliklere neden olmuştur. Değişim, toplumda gönüllü hizmet veren kuruluşların profesyonelleşmesini ve hızla artmasını sağlamıştır. Bu da hayır kuruluşları konusunda önemli bir danışmanlık hizmeti gerektirmiş ve çok sayıda danışmanlık firmasının çeşitli yardım kampanyaları düzenlemek isteyen kuruluşlara hizmet vermek üzere bu konuda uzmanlaşmasına neden olmuştur.

4. Teknolojik Değişimler

Yakın zamana kadar teknoloji denildiğinde hepimizin aklına makine ve cihaz olarak adlandırdığımız “hardware” yani donanımlar geliyordu. Fakat son on yılda teknolojiye gerçekleşen değişim, hepimiz için “software” yani yazılım ve teknolojik know-how’un önemi artırmıştır. Bu da teknolojiye ve bunun yönetim danışmanlığına olan talepte aşağıda sıraladığımız değişimlere neden olmuştur

- Aralarında fabrikalardaki otomasyon cihazları, bankacılıkta kullanılan para çekme makineleri gibi grupların bulunduğu ve Just in Time başta olmak üzere, pek çok yeni işletme yönetimini de desteklemek amacıyla yazılımlarla desteklenmiş bir makineden çok komple bir sistem olan yeni jenerasyon donanımların önemi giderek

artmaktadır. Bu yeni jenerasyon donanımları kullanarak dünya standartlarında verimlilikte ve kalitede üretim yapmak, stokların kontrolünde Just in Time gibi yöntemleri kullanarak maliyetleri düşürmek ve/veya toplam iş akışını geliştirmeyi amaçlayan kuruluşları tüm bu karışık ve uzmanlık gerektiren konular çeşitli danışmanlık hizmetleri almak zorunda bırakmıştır. Bu danışmanlık alanı toplam kalite yönetimi, re-engineering gibi genel yaklaşımlarda görülen artışla daha da büyümüştür.

- Yönetim alanında yeni düşünce tarzlarının artışı diğer bir unsurdur. Boston Consulting Group, Mc Kinsey&Co ve diğer büyük danışmanlık şirketleri; kuruluşlar için yeni yönetim teknolojilerinin geliştirilmesine, şirketlerin performans analizi, stratejilerinin formüle edilmesi ve organizasyonların yeniden yapılanması gibi konular için yeni yöntem ve araçların geliştirilmesine liderlik etmektedirler. Buna “business school”lardan “guru”ların ve bazı Japon firmalarının kendi başlarına geliştirdiği yöntemlerde eklendiğinde karşımıza dinamik, hızla değişen ve gelişen bir alan çıkmaktadır.
- Bilim ve teknolojiye gelen gelişmeler; tıp, ilaç, kozmetik, yiyecek ve elektronik alanlarında hızla yeni ürünler çıkmasına veya mevcut ürünlerin gelişmesine neden olmaktadır. Daha birkaç sene öncesine kadar hayatımızda olmayan ve şu anda vazgeçilmez birer parçası olan cep telefonları, kişisel bilgisayarlar bunun örnekleridir.
- Bilginin geliştirilmesi ve hızla bir yerden bir yere iletilmesi ihtiyacı, bilgisayarlarla donatılmış telekomünikasyon teknolojilerin birleştiren bilişim teknolojilerin (IT) son on yılda büyük gelişme kaydetmesine neden oldu. Bu gelişme hem donanım, hem de yazılımlar konusunda kaydedilmiş ve sonuç olarak büyük, küçük tüm firmaları etkilemiştir. Bu konudaki gelişmeler çok büyük bir hızla gerçekleşmekte ve bugünün teknolojisi yarın demode olmaktadır. Aslında önemli olanın maliyetleri düşürülmesi ve verimliliğin artırılması olduğu düşünüldüğünde, bu konuda oynadığı rol bakımından IT her geçen gün bu daha da önem kazanmaktadır. İnternet artık tüm dünyaya hizmet vermekte, intranet ortak iletişimin ve bilgi edinmenin yeni çatısını oluşturmaktadır. Aynı zamanda bilişim teknolojileri; kuruluşlara kolaylıkla organizasyonlarında değişiklik yapmada ve gerekli yöntemlerin tasarımında büyük

faydalar sağlamaktadır. Bilişim teknolojilerindeki gelişim danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyacın artışında belki de en büyük rolü oynamıştır. Pek çok kuruluş, bu konuda danışmanlık firmaları ile outsource anlaşmaları yapmıştır. Bilişim teknolojilerindeki bu gelişmeler, aynı zamanda danışmanlık firmalarına da kendi organizasyonlarını geliştirme imkanı tanımıştır.

- Genetik kodların keşfi, genetik patentlerin alınmaya başlaması ve klonlamalar biyoloji biliminde son yıllarda atılan büyük adımlardır. Her ne kadar bunlar, işletmeleri ilgilendirecek konuma gelmemiş olsa da bu çok yakın bir gelecekte gerçekleşecektir ve danışmanlık konusunda yeni bir alanın daha açılmasına vesile olacaktır.

5. Danışmanlık Hizmetine olan Talebin Artışındaki Firma İçi Etkenler

Yukarıdaki dış etkenlerin dışında bir takım iç etkenler, firmaların danışmanlara olan ihtiyacında artışlara neden olmaktadır. Bunlar yukarıdaki dış etkenlere bir bakıma bağlı olduğundan ve önceki bölümlerde detaylı olarak açıklandığından burada sadece kısaca değinilecektir.

- *Kurmayların Yetersizleşmesi:* Kurmaylar her ne kadar kendilerini sürekli geliştirseler de, günümüz sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeleri karşısında belli spesifik konularda yetersiz kalmaları kadar doğal bir şey beklenemez. Bu nedenle firmalar kurmayların yetersiz kaldığı durumlarda, danışmanlara başvurma yoluna gitmektedirler.
- *Dışarıdan Bakış Açısına Olan İhtiyaç:* Bu tüm kuruluşların sıkça yaşadığı bir sorundur. Durumlar her zaman içerden görüldüğü gibi olmayabilir. Bunun için bazen firmalar, dışardan bir danışmanın bakış açısına ihtiyaç duyarlar.
- *Maliyetler:* Günümüz koşullarında, firmaların ekonomik trend olarak küçülmeye gittiğine ve daha fazla geçici dış kaynakları kullandığına, ekonomik değişimler bölümünde değinmiştik. Özellikle küçük ve orta ölçekli firmalar muhasebe, vergi,

hukuk gibi konularda organizasyon içinde sürekli olarak bir veya birçok uzman istihdam etmek yerine, özel danışmanlık şirketlerinden bu hizmetleri almaktadır.

- *Firma Tarafında Verilecek Bir Kararın Doğruluğunu Teyit Ettirmek:* Firmalar bazen belli kararlara kendi organizasyonları içinde vermiş ve çeşitli stratejik planlar oluşturmuş da olsalar, değişimden önce verdikleri kararların doğruluğunu son bir kez teyit ettirme ihtiyacı duyabilirler. Aslına bakılırsa, sonradan bazı düzeltilmesi güç durumların oluşmasını önlemek açısından bu mantıklı bir karardır.
- *Konunun Derin Uzmanlık Gerektirmesi:* Yukarıda; sağlık, IT, çevre, teknolojik pek çok ciddi uzmanlık gerektiren danışmanlık alanı saydık. Bu konularda kuruluşların kendi başlarına yol alması, neredeyse imkansızdır. Günümüzde kuruluşlar birbiriyle hiçbir bağlantısı olmayan sayısız konuda danışmanlık hizmetlerine başvurmaktadırlar.

Tablo 1.2. Financial Times'ın en büyük beş yüz firması arasında bulunan seksen yedi firmada yapılan bir araştırmanın sonucu olup, bu firmaların neden danışmanlık hizmeti aldıklarını ve projelerin yüzde kaçında bu hizmetlerden yararlandıklarını ortaya koymaktadır.¹⁸

Tablo 1.2. Kolektif Değişim Projelerinde Danışmanların Kullanılma Nedenleri

Danışman Kullanılma Nedeni	Firma Sayısı	Tüm Projelerle Oranla %
Özel Bilgi Ve Beceri Gerektirmesi	63	78
Tarafsız Bir Görüşün Gerekliği	48	55
Yoğun Geçici Yardım İhtiyacı	44	51
Zamanın İç Becerileri Geliştirmek İçin Yetersizliği	18	21
Geçmişte Danışmanlarla Yaşanan olumlu Deneyimler	14	16
İç Yönetimin Kararlarını Teyit	11	13
Gerekli Elamanın Tahsisin İmkansızlığı	2	2

¹⁸ Timothy Clark & Robin Fincham, *Critical Consulting New Perspectives on the Management Advice Industry*, Oxford: Blackwell Publishers Limited, 2002, s. 58.

Yine Financial Times Listesinde ilk beş yüze giren yüz yirmi dört firma arasında yapılan bir araştırmada; firma içi tecrübeli elemanların kullanılması ve danışmanlık hizmeti alınması arasındaki ilişkiyi oranlarla gösteren bir sonuca varılmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1.3. Firma İçi Elemanların Danışmanlara Göre Kullanılma Oranları¹⁹

Yönetim Disiplini	Kullanılan Danışman Sayısı	Deneyimli Şirket İçi Çalışan Sayısı	2 kolonun rasyosu x 100
Organizasyonda Değişim ve Gelişme	52	62	86
Bilişim Teknolojileri	42	52	81
Pazar Araştırması	37	52	76
İnsan Kaynakları	36	66	55
Stratejik Planlama	31	57	54
Hukuksal	29	63	46
Pazarlama	24	47	51
Çevre	18	53	34
Üretim/Servis Yönetimi	14	60	23
Finansal Yönetim	13	90	14
İdari Yönetim	12	85	14

Tablo 1.4. Avrupa’da Yönetim Danışmanlığı Pazarının Endüstrilere Göre Dağılımı²⁰

Endüstri / Sektör	1999 Pazar Payı	2000 Pazar Payı	Fark
Özel Sektör	% 86.3	% 87.7	% 1.58
Üretim	% 21.2	% 17.6	-% 16.98
Finansal Servisler	% 24.7	% 27.9	% 13.15
İletişim	% 12.1	% 12.6	% 4.41
Taşımacılık	% 6.7	% 8.2	% 22.70
Medya/Yayın	% 3.3	% 4.2	% 26.73
Toptan/Perakende Satış	% 7.2	% 6.3	-% 16.98
Hizmetleri	% 11.1	% 10.7	-% 3.25
Kamu Sektörü	% 7.6	% 5.3	-% 30.24
Sağlık	% 1.9	% 1.3	-% 29.80
Avrupa Birliği	% 1.0	% 0.8	-% 24.24
Ulusal	% 2.9	% 1.5	-% 49.0
Bölgesel	% 0.9	% 0.6	-% 28.94
Ulusal Endüstriler	% 0.9	% 1.1	% 21.34
Diğer	% 6.1	% 6.9	% 13.63

¹⁹ Clark ve Fincham, a.g.e., s. 58.

²⁰ European Federation of Management Consulting Associations, s.8.

III. DANIŞMANLIK HİZMETLERİNİN MALİYETİ

Firmalar; danışmanlık hizmeti almaya karar verdikten ve ihtiyaca uygun danışmanları öğrendikten sonra yeni bir sorunla, işin tarifine uygun bir danışmanlık hizmetinin nasıl bir maliyeti olacağına dair oldukça karmaşık bir hesaplara karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu maliyetlerin hesaplanmasında direkt danışmanlık ücretleri, seyahat, konaklama, gerekli ekipman giderlerinin yanı sıra, bu danışmanlık hizmeti sırasında danışmanlara yardımcı olmak ya da bilgilendirmek için görevlendirilen elemanlarından dolayı oluşacak iş gücü kayıpları, üretimdeki duraksamaları ve bunun gibi daha birçok gizli maliyeti de göz önüne almaları gerekmektedir.

Bu bölümde danışmanlık firmaları tarafından uygulanan danışmanlık hizmetinin ücretlendirilmesi yöntemleri, maliyetler, bu hizmetlerin faturalanması konuları incelenip, dünyanın belli başlı ülkelerindeki belli endüstrilerdeki danışmanlık ücretlerinden örnekler verilecek ve ülkemizde danışmanlık hizmetleri maliyetlerinin hesaplanmasında yaşanan sorunlara kısaca değinilmektedir.

1. Danışmanlık Hizmetlerini İçin Bütçeden Ayrılacak Miktar

Danışmanlarla yapılan anlaşmaların, en zor ve genellikle de görmezlikten gelinen kısmı, danışmanlık hizmetlerine bütçeden ayrılan miktardır. Aşağıdaki iki ana nedenden ötürü danışmanlık hizmetleri için ayrılacak bütçe, bir oxymoron olarak görülmektedir. Firmalar; danışmanlık hizmeti alınacağını sadece ihtiyaç ortaya çıktığında kararlaştırır ve bu aniden çıkan masraf için daha önceden bütçeden ne kadar ayrılacağını ve henüz sormadığımız sorular, ödeyeceğimiz ücretleri önceden kestirmemizi imkansızlaştırmaktadır. Aslında tüm şirketler, bu tip sorunları aldıkları her hizmette yaşamaktadırlar. Danışmanlık hizmetleri için ayrılacak bütçenin belirlenmesinde, önceki yönetim deneyimleri ve ön sezilerden yararlanılır. Bu konuda dikkat edilecek unsurların başlıca şunlardır.²¹

- İlk olarak daha önce benzeri bir konuda danışmanlık hizmeti alındı ise, bu hizmet için yapılan harcamaları kendimize başlangıç noktası olarak alabiliriz.

²¹ Mc Gonagle ve Vella, a.g.e., s. 112.

- İkinci olarak, gelecek senelerde gerçekleştirilecek proje ve girişimlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- Üçüncü olarak, geçmiş yıllarla gelecek karşılaştırılarak, bütçede yapılacak temel değişikliklere bakmak gerekmektedir.

2. Danışmanlık Hizmetlerinde Kullanılan Ücretlendirme Yöntemleri

Danışmanlık hizmetlerinin ücretlerine pek çok faktör etki etmektedir:

- Müşteriler genellikle alacakları hizmet için, hesaplaması çok kompleks olan ödeyecekleri toplam bedeli merak etmektedirler.
- Kaynakların kullanımında danışmanlar, müşterileri için daha masraflı olabilecek maksimum esnekliğe sahip olmak isterler.
- Danışmana ödenecek ücreti dolaylı olarak etkileyecek koşullar büyük önem taşır.
- Kısa dönemli projelerde firma için çok da sorun olmayan, fakat uzun dönemde ciddi sorunlar yaratabilecek nakit dışı ödenen bedeller diğer dikkat edilecek husustur.

Büyük, küçük her danışmanlık firması, ödeme koşulları konusunda gittikçe duyarlı olmaktadır. Çünkü danışmanlık firmaları; hizmet verdikleri firmalardan ücretlerini genellikle iş bitiminde almakta ve bu süre içinde, firmalarında çalışan danışmanların ve diğer personelin ücretlerini ile diğer giderleri kendileri ödemektedirler. Örneğin bir danışmanlık şirketinin X firmasıyla yaptığı bir altı aylık bir anlaşma sonunda on bin Amerikan Doları ücret alacağını ve bu paranın da danışmanlık şirketine iş bitiminden atmış gün sonra ödendiğini düşünelim. İki ay içinde bu paranın, banka faizi olarak ortalama ayda yüzde beş getirdiğini düşünssek, sadece bu ödeme süresi nedeniyle danışmanlık firmasını kaybı bin Amerikan Doları'dır.

Bu nedenle danışmanlık firmaları ücretlerini belirlerken bu ve daha birçok diğer gizli maliyeti hesaba katmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle de değişik ücretlendirme yöntemleri kullanırlar.

Çoğu danışman kolaylıkla kullanabilecekleri bir veya iki tane basit ücret sistemi kullanırlar. Bunlar “zamana bazlı”, “sabit bazlı” veya her ikisi birden olabilir.

Zaman bazlı ücretlendirmede firma, danışmana hizmet verdiği süre için belli bir ücret ödemektedir. Genellikle bu ücret, günlük olmakla birlikte, projenin özelliklerine göre saatlik ya da aylık bir ücret de olabilir. Sabit bazlı ücretlendirmede firma, danışmana hizmet verdiği proje için sabit bir ücret ödemektedir. Ücret konusu görüşülürken projenin süresi, karmaşıklığı ve gereken kaynaklar göz önünde tutulur. Bu ücretler; peşinen ödenecek, sonuca bağlı ödenecek veya her iki şekilde birden olabilir. Sonuca bağlı olarak ödenecek ücretlerde projede sonunda elde edilecek başarı temel alınır. Ücretin büyük olması elde edilecek sonucun iyi olmasına bağlıdır.

Danışmanlık şirketleri genellikle sonuca bağlı ücretlendirme nadiren rastlanmakla birlikte, uzman danışmanlara ödenen ücret konusunda genellikle iki yöntemin birlikte kullanıldığı ücretlendirme sistemlerine rastlanmaktadır. Bu tip anlaşmalarda danışmanlara, belli bir sabit ücret ödeneceği taahhüt edilir ve örneğin iki senelik bir proje sonunda ilk yıl sonuçlarına bakılarak ekstra bir prim ödenir.²²

2.1 Saat veya Diğer Zaman Ücretleri

Bu yöntemde danışmanlık ücreti olarak işin kapsamına göre mutabık kalınan fiyat, müşteri tarafından kişilerin her saati (veya günü, ayı) için ödenir. Bu yöntemde, her seviyeden danışmanın verilen hizmetine karşılık harcadığı efora göre saat ücretleri hesaplanır. Bu yöntemde ücret, her bir elemanın saat başı ücreti, diğer giderler ve kar marjı da eklenerek hesaplandığından danışmanlık firmaları tarafından en fazla kullanılmak isteyen yöntemdir. Bu yöntemde danışmanlık firmaları, riskleri önceden belirleyemediklerinden dolayı danışmanlık firması tarafından müşteriye mümkün olan en yüksek fiyatı çıkarırlar. Bu yöntemin kullanılmasında verilecek hizmetin sonunda ödenecek ücret için resmi veya gayri

²² Timothy Clark, *Managing Consultants Consultancy as the Management of Impressions*, Buckingham: Open University Press, 1995, s. 67.

resmi bir tavan fiyat belirlenmesine fayda vardır. Böylelikle bazı suiistimallerin önüne geçilmiş olur. Eğer bu mümkün olmuyorsa da, danışmanlık firması tarafından ücret faturalarının aylık olarak hazırlanmalı ve eğer bu danışmanlık ücretlerinin maliyeti hizmeti alan kuruluşun ödeyebileceği miktarın üzerine çıkmaya başladıysa, bu konuda firma uyarılmalıdır.²³

2.2. Sabitlemiş Ücret Yöntemi

Eğer iki tarafta görevin gerektirdikleri hakkında açık bir görüşe sahipse ve verilen hizmetin sonuçları açık ve tarafsız bir şekilde ölçülebiliyorsa, sabitlemiş ücret yöntemi kullanılabilir en iyi yöntemdir. Bu nedenle bazı danışmanlar eğer projeyi geliştirmek için gereken süreyi tahmin etmekte güçlük çekiyorlarsa, isteksizce de olsa riski göze alarak bu ücret yapısını kullanmaktadırlar. Tecrübeler bize, rekabet veya teklif vermek söz konusu olduğunda bu fiyatların çok nadir olarak yüksek hesaplandığını göstermektedir.

Mc.Gonagle&Company gibi genel giderleri çok fazla olan bazı yönetin danışmanlığı firmaları, şirket politikası olarak bu tip anlaşmalardan kaçınmaktadırlar. Fakat bu sadece küçük danışmanlık firmalarının kullandığı bir fiyat yöntemi olduğunu sanılmamalı. KPMG gibi büyük danışmanlık firmaları bile bu yöntemi kullanmaktadır.²⁴

Böyle avantajlı bir sözleşme yapan firma, verilen danışmanlık hizmetin kalitesinin sürekliliğine dikkat etmeyi sürdürmelidir. Çünkü iş ilerledikçe teklif ettiği ücret üzerinden giderleri düşürmek amacıyla danışmanlık firması, daha az tecrübeli kişileri görevlendirmeye başlayabilir.

2.3. Çeşitlendirilmiş Ücret Yöntemi

Bu, sabitlemiş ücret yönteminin önceden iki tarafında onayladığı bazı durumlarda belirlenen ücretlerde değişiklik yapıldığı farklı bir şeklidir. Daha çok saat başı ücretlerin, diğer dolaylı giderlerin ve kar marjının tahmin edilemediği zamanlarda, danışmanlık firmalarının kayıp riskini önlemek için aldıkları bir tedbirdir. Bu yöntemde kuruluşlar; danışmanlık firmasının bu fiyatlandırma yöntemini düşük fiyat gösterip hizmeti müşteriye

²³ Mc Gonagle ve Vella, s. 120.

²⁴ Mark Leon, "Client View" Consulting Magazine, Feb. 2000, s. 15 -17.

cazip kılarak, işi almak için aldatıcı bir yol olarak kullanıp kullanmadığına dikkat etmelidirler.

Yine de çeşitlendirilmiş ücret yöntemi, danışmanlık hizmetinin kapsamının müşterinin taleplerini göre değişebileceği durumlarda kullanılabilir. Örneğin; alınan hizmetin üst yönetime geniş bir rapor olarak sunulup sunulmayacağı kesin olmadığı durumlarda, bu yöntem kullanılarak iki ayrı durum için farklı ücretlendirmeye gidilebilir.

2.4. Yüzde Yöntemi

Bu yöntemde danışmanlık hizmeti verilecek kuruluşa, yönetilecek veya gerçekleştirilecek projenin toplam bedeli üzerinden belli bir yüzde verilmektedir. Bu yöntemde daha çok inşaat ve benzeri projelerde kullanılmaktadır. Bu yöntemde iki tarafın da dikkat etmesi bazı durumlar söz konusudur. Proje sahibi firmanın dikkat etmesi gereken unsur; danışman firmanın alacağı ücretin fazla olması için, projeyi olması gereken daha yüksek maliyetle gerçekleştirmeye çalışabilir.

Proje esnasında oluşabilecek zarar veya kayıplar karşısında her zaman müşteriye karşı bir sorumluluğu olduğundan danışmanlık firması için de avantajlı bir yöntem olabilir. Bu yöntem danışmanın aldığı riski azaltmaktadır ve unutulmamalıdır ki danışmanlık hizmeti alan firma her zaman danışmanın söylediklerini uygulamayabilir. Bu durumda danışmanların, hizmet verdikleri kuruluşu ikna etme kabiliyetinin çok yüksek olması gerekmektedir. Bu tip anlaşmalarda iki tarafında yapması gereken, karşılaşılabilecek sorunlar sonunda çıkacak anlaşmazlıklarda bağlayıcı sözleşmede yer alan maddeler olacaktır. Taraflar yaşanacak sorunlarda izlenecek politikaları sözleşmede detaylı bir şekilde belirtmelidir.

2.5. Elde Edilecek Değerlere Göre Ücretlendirme Yöntemleri

Yüzde yönteminin benzeri olan bu yöntemde, kazancın bölüşülmesi esas olarak alınır. Buna örnek olarak; pazar payını artırmak amacıyla hizmet alınan bir pazarlama uzmanına, hizmetlerinin karşılığı olarak artan yıl sonu kar oranından belli bir yüzde verilmesini gösterebiliriz. Bu yöntem aslına bakıldığında danışman için riskli olabilir. Bu nedenle hizmet anlaşmasında danışman için riski azaltmak için sabit bir ücret belirlenebilir. Bu

yöntemdeki bir diğer sorun, yüzde yönteminde yaşanan danışmanın her söylendiğinin firma tarafında uygulanmayışdır. Bu sorun da yine, yukarda da belirttiğimiz üzere danışmanın ikna kabiliyetine bağlı olarak minimuma indirilebilir.

2.6. Peşin Ödenen Ücretler

Danışmanın firma için çok önemli olduğu, fakat ne zaman ihtiyaç duyulabileceği belli olmayan durumlarda; danışmana belli bir zaman periyodu için (bu bir yıl, ay ya da başka bir zaman dilimi olabilir) gerektiğinde hizmetine başvurmak amacıyla ücreti peşinen ödenir. Bu tip anlaşmalarda danışmanın, firmada ihtiyaç olduğu anda hazır olmak, zamanını ücretini ödeyen firmaya hizmet vererek geçirmek yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yöntemde yaşanabilecek sorun, danışmana sanılandan sık ve uzun süre ihtiyaç duyulabilme olasılığıdır. Bu gibi durumlarda; danışmanı zor durumda bırakmamak için firmanın belli bir sürenin üzerine ekstra ücret ödemesi, danışmanın da firmayı zor durumda bırakmamak için bu ekstra zaman dilimleri için ödenecek miktarı makul tutması uydur olanıdır.

2.7. Ortaklık Yöntemi

Bu yöntem, danışmanlık hizmeti veren firmanın, hizmet alan firmaya ya da gerçekleştirilecek işe belli bir oranda ortak olmasına dayanır. Bu son zamanlarda özellikle çokuluslu danışmanlık firmaları tarafından şiddetle uygulanmaya çalışılan bir yöntemdir. Belli çevreler bunu, çoğu çokuluslu danışmanlık şirketlerinin geçmişinin, uluslararası muhasebe şirketlerine dayanmasına bağlamaktadır.

Diğerlerine göre yeni sayılabilecek olan bu yöntem, akıllarda işin ahlaki açısından bir takım soruya neden olmaktadır. Örneğin: Geçmiş yıllardan danışmanlık hizmeti ücreti olarak A şirketinin hisselerini elinde bulunduran danışmanlık şirketi, yıllar sonra rakip B firmasına hizmet vermeye başlarsa ne olacak?

Danışmanlık hizmetinde maliyetlerin hesaplanmasında yukarıda sayılanlardan farklı daha pek çok yöntemle rastlamak mümkündür. Bu tamamıyla müşteri ile danışman arasındaki ilişkilere bağlıdır. Kullanılacak yöntem ne olursa olsun dikkat edilecek iki anahtar nokta vardır:

- İş tanımlarının açık ve sonuçlarının ölçülebilir olmasına dikkat edilmelidir.
- Ücret sözleşmelerinin danışmanların bağısızlığı etkilemesine izin verilmemelidir.

Bu arada maliyetlerin kontrolü konusunda, dikkat edilmesi gereken bir konu da danışmanın sizin kopyalama merkezi, sekreteryaya, seyahat acenteniz gibi olanaklarınızı ne kadar kullanacağını göz önünde tutulmasıdır. Bu ve bunun gibi gizli maliyetler konusunda, danışmanlarla önceden konuşup belli bir anlaşmaya varılmasında büyük bir yarar bulunmaktadır.

3. Danışmanlık Hizmetlerinin Maliyeti Konusunda Ülkemizde Yaşanan Sorunlar

Yurdumuzda danışmanlık ücretlerinin maliyetinin tespiti ve danışmanlık hizmetlerinin ücretlendirilmesi konusunda, taraflar arasında büyük sorunlar yaşanmaktadır. Bunun nedenleri arasında, başta Türk şirketlerinin danışmanlık hizmetlerine yeni olmalarından ötürü kaynaklanan bir bilgi azlığı ve hizmete değer biçme sorunu yaşamaları gelmektedir. Yabancı kuruluşlar bu konuda daha deneyimli olduklarından, ücretlendirme konusu Türkiye’de olduğu kadar büyük bir sorun olmamaktadır.

Bunun dışında; üniversitelerin ve devletin sahip olduğu danışmanlık kuruluşlarının danışmanlık ücret seviyelerinin düşük olması, fırsat buldukça danışmanlık yapan ve bunu ek bir iş olarak gören profesyonellerin, genç emekliler ve amatör danışmanların fazlalığı ülkemizde danışmanlık ücretlerinin alt düzeylerde kalmasına yol açmıştır. Yabancı danışmanlara kolayca yüksek ücret ödemeyi göze alan kuruluşlar, Türk danışmanları düşük ücretle çalıştırmak isterler. Danışmanlık yapanların mali güçleri, genelde çok yüksek olmadığından direnme olanakları sınırlıdır. Bütün bunların sonucu olarak, yurdumuzda danışmanlık ücretleri düşük seviyelerdedir. Bu durum, danışmanlığın hızla gelişimine ve danışmanlık kuruluşlarının büyümesine mali olan önemli faktörlerden biridir.²⁵

²⁵ Aytar, a.g.e., s. 213.

4. Dünyadan Danışmanlık Gelir ve Ücretleri İle İlgili Tablolar

Tablo 1.5. Avrupa'nın Başlıca Ülkelerindeki Ait Danışmanlık Pazar Rakamları²⁶

Ülke	İş Hacmi (Milyar €)	Firma Sayısı	Büyüme Oranı	Danışman Sayısı	Danışman Başına Gelir/Yıl
Almanya	10,890	14,300	% 13.30	64,000	170,156 €
Avusturya	466	2,098	% 6.00	4,195	111,085 €
Belçika	528*	Bilinmiyor	% 15.00*	3,400	155,294 €*
Bulgaristan	49	225	% 15.00	2,700	18,037 €
Danimarka	600*	Bilinmiyor	% 20.00*	4,400*	136,364 €*
Finlandiya	510	2,395	% 19.00	4,125	123,63 €
Fransa	3,040	10,100	% 18.00*	22,000*	138,182 €
Hollanda	1,100*	Bilinmiyor	% 7.00*	7,000*	157,143 €*
İngiltere	9,250	2,520	% 19.00	38,000	243,421 €
İspanya	1,474	150	% 19.50	18,000	76,333 €
İsveç	900	120	% 22.00	6,500	138,462 €
İsviçre	560	600	% 10.00	3,000	186,667 €
İtalya	1,650	2,800	% 15.00	22,000	75,000 €
Macaristan	200	300	% 14.00	3,000	6,667 €
Norveç	720*	Bilinmiyor	% 20.00*	5,500*	130,909 €
Polonya	105*	Bilinmiyor	% 10.00*	2,300*	45,652 €*
Portekiz	480*	Bilinmiyor	% 20.00	4,300	111,628 €*
Romanya	41	1,228	% 11.00	2,500	16,400 €
Rusya	70	300	% 9.00	3,900	17,949 €
Slovenya	38	540	% 29.00	490	77,551 €

* FEACO'ya ait tahmini değerler.

²⁶ European Federation of Management Consulting Associations, a.g.e., s. 7.

Tablo 1.6. Avrupa'nın Başlıca Ülkelerindeki Ait Danışmalık Pazar Rakamları²⁷

Ülke	İlk 20	Orta Ölçek	Pazardaki Oran	Küçük (<500.00 €)	Pazardaki Oran	Toplam	Danışman Sayısı
Almanya	20	4,280	% 29.9	10,000	% 69.9	14,300	64,500
Avusturya	20	248	% 11.8	1,830	% 88.9	225	2,700
Bulgaristan	20	5	% 2.2	200	% 88.9	225	2,700
Fineandiya	20	175	% 7.3	2,200	% 91.9	2,395	4,125
Fransa	20	85	% 0.8	10,000	% 99.0	10,105	22,000
İngiltere	20	500	% 19.8	2,000	% 79.4	2,520	38,00
İspanya	20	30	% 20.0	100	% 66.7	150	18,000
İsvet	20	20	% 16.7	80	% 66.7	120	3,500
İsviçre	20	50	% 8.3	530	% 88.3	600	3,000
İtalya	20	220	% 7.8	2,560	% 91.4	2,800	22,000
Macaristan				300	% 100.0	300	3,000
Romanya		8	% 0.7	1,200	% 97.7		
Rusya	20	50	% 16.7	230	% 76.7	300	3,900
Slovenya				540	% 100	540	490

Tablo 1.7. Çeşitli Avrupa Ülkelerinde Firmaların Deneyimli Danışmanları İçin Uyguladığı Ücret Oranları²⁸

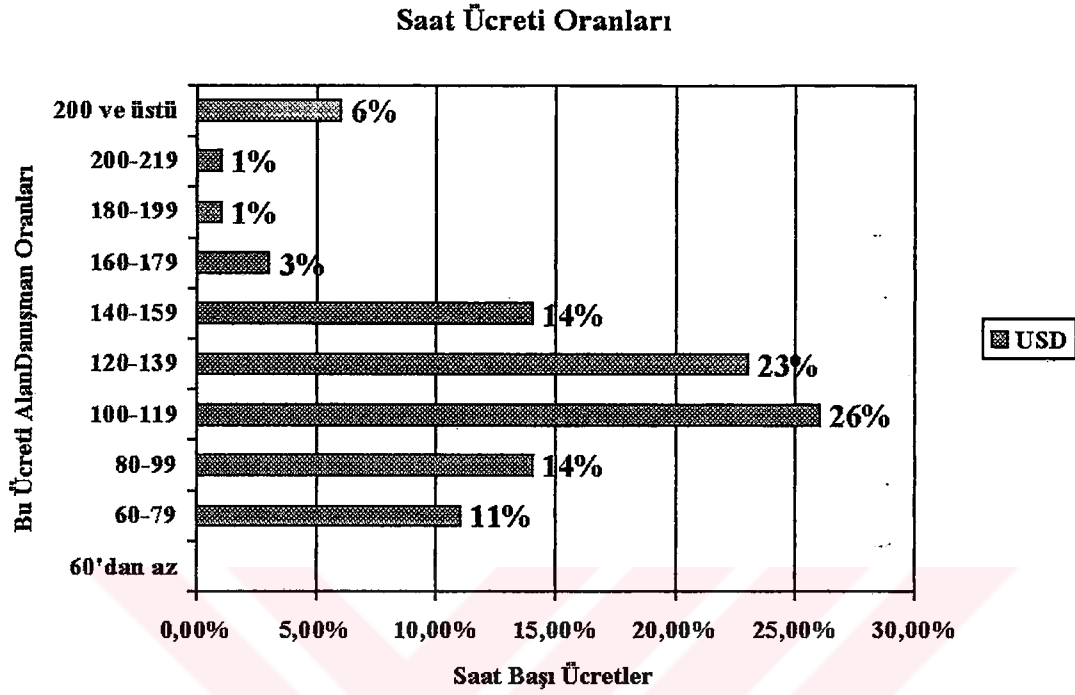
Ülke	İlk 20'deki Firmalar			Orta Ölçekli Firmalar			Küçük Ölçekli Firmalar		
	Ortalama	Min.	Max.	Ortalama	Min.	Max.	Ortalama	Min.	Max.
Almanya	1,750 €	1,000 €	3,750 €	1,500 €	900 €	3,500 €	1,000 €	600 €	2,250 €
Bulgaristan	200 €	150 €	250 €	175 €	150 €	250 €	150 €	100 €	200 €
Fransa	1,524 €	1,220 €	3,049 €	1,372 €	1,067 €	2,131 €	915 €	457 €	2,131 €
İngiltere	1,500 €	B.Y.	B.Y.	1,200 €	B.Y.	1,200 €	1000 €	B.Y.	B.Y.
İspanya	1,304 €	1,136 €	1,520 €	B.Y.	B.Y.	B.Y.	B.Y.	B.Y.	B.Y.
İtalya	1,700 €	1,200 €	2,500 €	1,300 €	1,000 €	1,800 €	850 €	500 €	1,200 €
Macaristan	B.Y.	B.Y.	B.Y.	680 €	440 €	755 €	B.Y.	B.Y.	B.Y.
Romanya	540 €	450 €	600 €	300 €	400 €	200 €	200 €	150 €	200 €
Rusya	600 €	200 €	1,000 €	300 €	100 €	500 €	100 €	50 €	150 €
Slovenya	B.Y.	B.Y.	B.Y.	B.Y.	B.Y.	B.Y.	460 €	400 €	660 €

B.Y. = Bu konuda mevcut bilgi yok

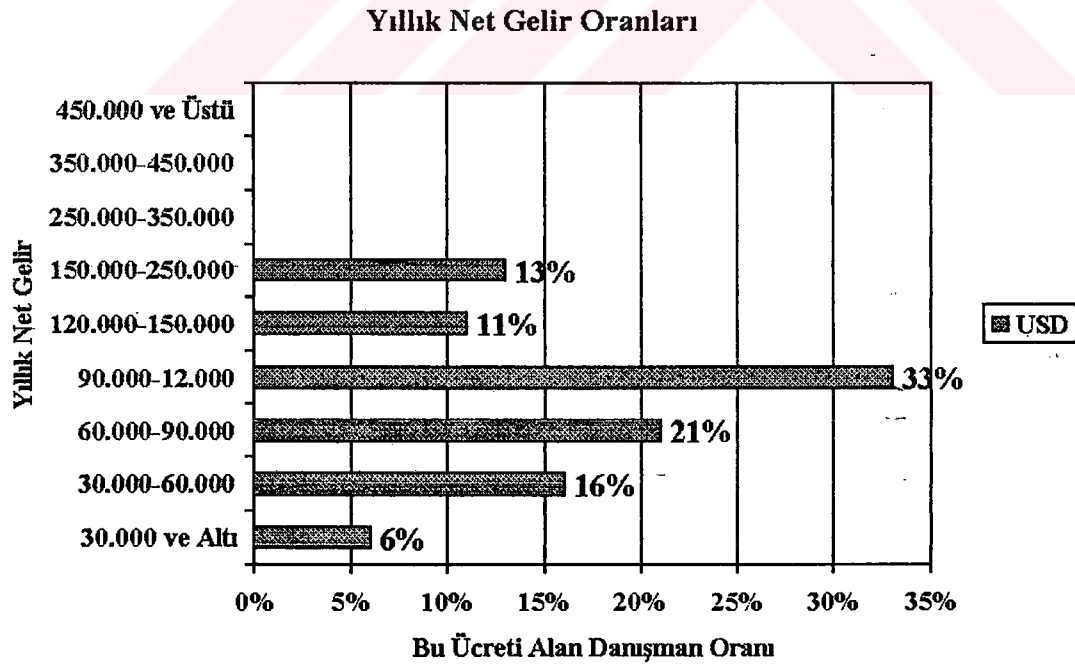
²⁷ European Federation of Management Consulting Associations, a.g.e., s. 7.

²⁸ European Federation of Management Consulting Associations, a.g.e., s. 11.

Şekil 1.3. Amerika’da 100 Saatlik Sözleşme Üzerinden Danışmanların Aldığı Nominal Saatlik Ücret Oranları²⁹



Şekil 1.4. Amerika’da Tam Zamanlı Çalışan Danışmanların Yıllık Gelirleri³⁰



²⁹ Professional and Technical Consultants Association, 1999 Consulting Rates and Business Practices Journey, www.patca.org/ratesurvey2.html. (15 Ocak 2002)

³⁰ Professional and Technical Consultants Association, 1999 Consulting Rates and Business Practices Journey, www.patca.org/ratesurvey2.html. (15 Ocak 2002)

IV. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ŞİRKETLERİNİN HİZMET ALANLARI VE HİZMET VERME ŞEKİLLERİ

Çalışmamızın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, yönetim danışmanlığı, geniş bir yelpazeye sahiptir. Yine de, meslek kuruluşları yönetim danışmanlığını belli gruplara ayırmakta ve bu gruplar içinde verilen hizmetleri sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmalar, verilecek hizmetin görev tanımlarının yapılması ile hizmet, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesini yardımcı olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, danışmanlık hizmetleri gruplarını oluşturan ana hizmet alanları ve yönetim danışmanlığının dünyadaki yapısı incelenecek bu inceleme çeşitli araştırma sonuçları ve örneklerle desteklenecektir.

1. Yönetim Danışmanlığı Şirketlerinin Hizmet Alanları

Dünyada International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), The Institute of Management Consultants (IMC), The European Federation of Management Consulting Associations (FEACO) gibi kuruluşlar ile Türkiye’de Yönetim Danışmanları Derneği birbirine çok benzer kriterlere göre verilen hizmetleri sınıflandırıp gruplandırmaktadır. Yönetim Danışmanlığı Derneği’nin danışmanlık hizmetlerini aşağıdaki alanlara ayırarak değerlendirmektedir:

Tablo 1.8. Danışmanlık Hizmetleri Uzmanlık Alanları³¹

1. Genel Yönetim

- Benchmarking (Kıyaslama)
- Şirket/İş Değerleme
- Değişim Yönetimi
- Fizibilite/Ürün testleri
- İş Kurma ve Geliştirme
- Uluslararası Yönetim
- Yönetim Değerlendirmesi

³¹ Yönetim Danışmanları Derneği, **Yönetim Danışmanlığı Özet Bilgiler**, 2002, <http://www.ydd.org.tr/yeni/ydd%20hizmetleri3.htm>. (18.Ocak 2002).

- Şirket Birleştirme ve Satınalma
- Organizasyon Yapılandırma
- Özelleştirme
- Proje Yönetimi
- Kalite Yönetimi
- Re-engineering (Süreç Yenileme)
- Araştırma/Geliştirme
- Stratejik Planlama

2. İdari Konular

- Ofis Yönetimi
- Metot /Organizasyon

3. Mali ve Finansal Sistemler Yönetimi

- Muhasebe Sistemleri
- Sabit Kıymet Değerlemesi
- Şirket Kurtarma
- Maliyet Azaltma
- Konkordato/İflas/Tasfiye
- Kârlılık Geliştirme
- Mali Kaynak Yaratma
- Vergi Yönetimi
- Fon Yönetimi

4. İnsan Kaynakları Yönetimi

- Kariyer Rehberliği
- Kurumsal Kimlik
- Personel Arama
- Personel Seçme
- İş Sağlığı ve Güvenliği
- İş Değerleme
- İş Hukuku ve Endüstri İlişkileri
- Yönetim Geliştirme
- İşgücü Planlama

- Motivasyon
- Performans Değerlendirme
- Psikolojik Ölçümler
- Ücret ve Haklar
- Eğitim Yönetimi

5. Pazarlama Yönetimi

- Reklam/Promosyon
- Kurum İmajı/Halkla İlişkiler
- Müşteri Hizmetleri
- Tasarım
- Doğrudan Pazarlama
- Uluslararası Pazarlama
- Pazar Araştırma
- Pazarlama Stratejileri
- Yeni Ürün Geliştirme
- Fiyatlandırma
- Dağıtım/Franchising
- Satış Yönetimi
- Satış Eğitimi
- Sosyo-ekonomik Araştırma

6. Üretim Yönetimi

- Otomasyon
- Makine/Ekipman Kullanımı
- Malzeme Kullanımı
- Malzeme Yönetimi
- Tesis/Fabrika Tasarımı
- Ürün Tasarımı ve Geliştirme
- Üretim Yönetimi
- Üretim Planlama
- Verimlilik İyileştirme
- Satınalma

- Kalite Geliştirme

- Stok Yönetimi

7. Bilgi Teknolojisi Yönetimi

- CAD/CAM

- Sistem Geliştirme\Değerlendirme

- Elektronik Yayıncılık

- Bilgi Derleme Sistemleri

- MIS (Yönetim Bilgi Sistemleri)

- Sistem Tasarımı ve Geliştirme

- Sistem Seçimi ve Kuruluşu

8. Eğitim/Öğretim

9. Özel Uzmanlıklar

- Enerji Yönetimi

- Teknoloji Yönetim Danışmanlığı

- Çevre

- Enformasyon

- Hukuk Yönetim Danışmanlığı

- Lojistik

- Kamu Sektörü Yönetim Danışmanlığı

- Telekomünikasyon

1.1. Genel Yönetim

Genel yönetim, danışmanlık projelerin en geniş ve sık şekilde yer aldığı grupların başında gelmektedir. İşletme ile ilgili genel sorunlara çözüm getirmeyi, işletmenin gelişimi ve rakipleri arasında güçlü bir konuma sahip olmasını amaçlayan bu tip danışmanlık hizmetlerinin arasında benchmarking, uluslararası yönetim, toplam kalite gibi çok önemli alt konular bulunmaktadır. Son yıllarda büyük önem taşıyan ve alınan danışmanlık hizmetleri arasında en yüksek oranlardan birine sahip olan stratejik planlama da bu gruba girmektedir.

Genel yönetim konusunda danışmanlık hizmetlerinden en sık beklenen sonuçların arasında şunlar bulunmaktadır:³²

- İşletmenin içinde bulunduğu sektördeki pazar payını ve sermaye getirisini artırarak büyümesini sağlamak.
- İşletmenin pazarlara girmesini sağlamak.
- Yeni ürünler geliştirmek.
- Maliyet düşürücü programlar uygulayarak işletmenin kârını artırmak.
- Örgütün yeniden yapılandırılması.

Müşterinin temel beklentisi, işletmesinin büyümesinin sağlanmasıdır. Bu durum açık bir şekilde müşteri tarafından belli ediliyorsa danışmanın yapacağı, diğer durumları elemek ve sadece bu konu üzerine yoğunlaşmaktır. Danışmanın yapması gereken, müşterisine bir öneri götürürken, onun tam ne istediği anlamak ve bu konuda olabildiğince gerçekçi çözümler geliştirerek, projesini müşterisine sunmaktır.

Değişim yönetimi konusu burada özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu tip danışmanlık hizmetlerinde en önemli olan nokta, ihtiyaç duyulan değişim konusunda müşterilerin doğru bir şekilde yönlendirilmesidir. Burada ilk dikkat edilecek nokta; işletmede tüm prosesleri oluşturan çalışanlar arasındaki fonksiyonel ve hiyerarşik yapılarıdır. Bir sonraki aşama ise organizasyon içinde herkes tarafından kabul gören duyulan kişilerin lider olarak belirlenmesi ve bu kişileri yatay organizasyon içinde kullanılmasıyla, herkesin bu değişime inanmasının sağlanmasıdır. Tüm dünyada işletmelerin hızla değişmesi karşılık, değişim yönetimi, günümüz işletmelerinde başlıca edilemeyecek dört büyük soruna neden olmaktadır.³³

- Yataylaşmanın getirdiği sorunlar.
- Organizasyon içinde yeniliklere karşı direnişlerde artış.

³² Philip A Wickham, **Management Consulting**, Harlow: Financial Times&Pearson Education Limited, 1999, s.103.

³³ Peter Block and 30 Flawless Consultant, **The Flawless Consulting Fieldbook & Companion**, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeifers, 2001, s. 294, 295.

- Oluşturulan çeşitli yatay grubun her projeyi bir üst grubun onayına sunmasının gerekliliğinden ötürü, farkında olmadan tekrar yukarıdan aşağıya yönetiminin sadece şekil değiştirerek devamı.
- Genellikle araştıran ve geliştiren grupların birbirinden ayrı olmasından dolayı yeniliklerin gerçekleştirilememesi.

Bu olumsuzların yaşanmaması için, yönetim danışmanlarına kritik sorumluluklar düşmektedir.

1.2. İdari Konular

İş hayatında sıkça yaşanan bir sorun, şirket yöneticilerinin; organizasyon yapısı, kullanılacak metot, yetki ve sorumluluklar konularında sıkça anlaşmazlıklar yaşamalarıdır. Bu durumda da sıkça sorunlara daha objektif bakabilecek, açık sözlü, hatta yeri geldiğinde taraf olabilecek danışmanlara gerek duyulmaktadır. Bu kişiler doğrudan firmanın idari konularında son sözü söylemeseler bile, yaşanan tikanıkların giderilmesinde büyük faydaları olacağı anlaşılmaktadır.

1.3. Mali ve Finansal Şirket Yönetimi

Yönetim danışmanlığında ilk akla gelen saha, finansal ve mali konularda verilen danışmanlık hizmetleridir. Bunun nedeni dünyanın en büyük danışmanlık şirketleri olarak bilinen; Arthur Andersen, Ernst&Young, KPMG, Price Waterhouse Coopers gibi şirketlerin kökenin muhasebe ve mali müşavirlik konularına dayanmasıdır. Bu şirketler 1980'lerin ikinci yarısından itibaren ülkemizde açtıkları ofislerle Türk yöneticilerin de dünya standartlarında danışmanlık hizmetleriyle tanışmalarına vesile olmuşlardır.

İçinde bulunduğu konum ne olursa olsun, her firmanın özellikle nakit akışının düzenli ve sürekli olmasına ihtiyacı vardır. Bu sorun, örneğin yeni başlayanlar ve hızla büyüyenler için gerekli fonların bulunması olarak belirirken, daha ileri safhalardaki şirketler için müşteri talepleri ve gelecek dönemlerdeki satış tahminleri olarak belirebilir. Eğer bir firma nakit sıkıntısı çekiyorsa, bunu bankalar, devlet veya iş yaptığı kuruluşlardan çeşitli borçlar almayı ya da daha oturmuş bir şirket ise, halka açılma yolunu seçebilir. Bu ve daha bir çok mali ve finansal konuda bir uzmanın görüşüne başvuran kuruluşlara danışmanlık şirketleri

belli kritik konularda yardımcı olmaktadır. Bu konular aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmaktadır:

- İşletmenin yatırım ihtiyaçlarının değerlendirilmesi.
- Fon sağlayacak kişi ve kuruluşların tespiti ve onlarla yapılacak anlaşmalar.
- Geçmiş finansal verilerin değerlendirilerek, kısa ve uzun dönemler için finansal tahminlerin yapılması.
- Alternatif politika, plân ve varsayımlar sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacak finansal modellerin geliştirilmesi.
- Hazırlanan teklif ve plânlar kullanılarak fon kaynaklarıyla iletişimin geliştirilmesi.
- Hedeflere ulaşmak için eldeki sınırlı kaynakların nasıl kullanılacağına belirlenmesi.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Yaygın bir görüşe göre; “bir şirket için en önemli kaynak, insandır”. Gerçekten şirket organizasyonunda doğru yerlere doğru insanları yerleştirmek, bu kişilerin verimliliğini ve sürekli olmaları sağlamak firmaların hedeflerine ulaşmaları için önemli bir değer oluşturmaktadır. Bu nedenle, danışmanların, müşterilerine ihtiyacı olan insan gücünü bulmakta ve bu insan gücünün verimli kullanılması konularında hizmet vermesi kaçınılmaz olmaktadır. Danışmanlar, insan kaynakları yönetimi konusunda müşterilerine çeşitli hizmetler verebilirler:

- Firmanın bugün ve gelecekte meydana gelebilecek bilgi ve beceri açıklarını belirlemek ve bu konuda gerekli insan kaynağını firmaya sağlamak (İnsan kaynaklarını plânlamak).

- Doğru insanları firmaya çekmek için gerekli olan etkili iletişimin, hedef kitleyle iş ilanları, halkla ilişkiler çalışmaları gibi yöntemler kullanılarak kurulması.
- Çalışanların verimini artırmak için gerekli olan çeşitli teşvik ve iş etüdü projelerinin gerçekleştirilmesi.
- Yine verimliliği artırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi.
- Çalışanlarla doğru ve etkili iletişimin geliştirilmesi.

1.5. Pazarlama Yönetimi

Micheal Porter’a göre, firmaları rekabette avantajlı konuma getirecek faaliyetler temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Temel faaliyetler; firmaya doğru ve firmadan pazara doğru olan lojistik, operasyonlar, pazarlama&satış ve satış sonrası hizmetler olarak beş gruba ve bunları destekleyici faaliyetler firma altyapısı; insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik olarak gruplandırılmaktadır.³⁴

Bu bize pazarlamanın; günümüzün rekabet ortamında firmaların yaşamlarını sürdürmeleri, hedeflerine ulaşmaları, rakipleri arasından sıyrılıp belli bir pazar payına sahip olmaları, firma pazar payının sürekliliğini sağlamaları ve diğer pek çok konuya yönelik ne kadar büyük önem taşıdığını göstermektedir

Pazar araştırmaları, ortak pazarlama stratejisinin geliştirilmesi ve bu stratejiyi destekleyecek ürün, fiyatlandırma, tanıtım ve dağıtım politikalarının belirlenmesi, satış gücü ile ilgili motivasyon, eğitim ve yapılandırma konularında planların yapılması günümüzde her firmanın sıkça başvurduğu danışmanlık hizmetleridir. Bu konuların çok karmaşık istatistiksel teknikler veya sofistike psikometrik metotlar gerektirmesi, firmaların stratejilerini kendi kaynaklarıyla geliştirmesini güçleştirmektedir.

Firmanın pazarlama stratejilerinin geliştirilmesinde danışmanlara büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle danışmanlar, görevlerinin sınırını koymayı ve gerektiğinde

³⁴ Chartered Institute of Marketing, *Strategic Marketing Management: Planning and Control Study Text*, Londra: BPP Publishing, 2001, s. 130.

firmanın başka uzmanlara da başvurmasını sağlamayı bilmek durumundadırlar. Pazarlama stratejinin belirlenmesinde danışmanların cevap aradıkları sorular aşağıdaki gibi sıralanabilirler³⁵:

- Müşterilerin pazarı oluşturan firmalardan beklediği ürün ve/veya hizmetler nelerdir?
- Rakipler, bu ürün ve/veya hizmetleri sağlamada ne gibi zaafılara sahiptir?
- Müşterinin ürün ve/veya hizmet için biçmiş olduğu fiyat veya değer nedir?
- Müşterilere ürün ve/veya hizmetin ulaştırılmasında hangi kanallar kullanılacaktır?
- Dağıtım sürecinde kimlerle ortak çalışılacaktır?
- Ürün hakkında hedef kitlenin bilgilendirilmesi kullanılacak yollar nelerdir.
- Tanıtım ile tüketicinin ilgisi nasıl çekilebilir?

Bu sorulara cevap bulmada danışmanlar, pazar araştırmacısı veya reklamcı uzman kişi ve kuruluşlardan yardım ve destek almaktadır. Danışmandan asıl beklenen görev ihtiyacın neler olduğunu belirlemek ve bu ihtiyaçların müşteri tarafından anlaşılmasını sağlamaktır. Buna alternatif olarak danışmalardan, uzmanlarla yapılacak çalışmaların sürdürülmesinde firmaya destek vermesi de istenebilir.

1.6 Üretim Yönetimi

Üretim planlama ve kontrol, stok yönetimi, fabrika kurma, otomasyon, verimlilik ve kalite konusunda, uygun malzeme ve hammaddelerin seçimi çalışmaları kapsayan bu tip danışmanlık hizmetleri teknik bilgi gerektirmekte ve bu nedenle çoğunlukla mühendislik konularını kapsamaktadır.

³⁵ Wickham, a.g.e., s. 105.

Üretim yönetimi, profesyonel anlamda danışmanlık hizmetlerinin ilk verilemeye başladığı alandır. İlk kez endüstri mühendisi olarak adlandırılan bu kişilerin temel hizmet alanı üretimde verimliliğin artırılmasıdır. Bu konuda ilk danışmanlık hizmeti veren kişiler Frederick Taylor, Frank ve Lilien Gilberth, Arthur D Little, gibi günümüzdeki modern bilimsel işletmeciliğin de kurucularıdır.

1.7. Bilgi Teknolojileri Yönetimi

Kuruluşların hedeflerine giden yolda doğru kararlar vermeleri için en kısa zamanda en doğru bilgiye ulaşmalarının önemi büyüktür. Bu bilgiler, firmanın rekabet ortamında bulunduğu dış ortamlar ve firma içi bilgiler olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir.

Bilgi teknolojileri yönetimi (MIS); bilgileri en kısa zamanda toplamak ve yöneticilerin anlayıp kullanabilecekleri şekle sokmayı amaçlamaktadır. Günümüzde bu bilgi sistemleri bilgisayarlar ve modern iletişim cihazlarına dayanmaktadır. Bu nedenle, sistemlerin kurumu ciddi teknik uzmanlık gerektirmektedir. Her ne kadar teknik alt yapısı olan bir danışman, firmanın bilgi ihtiyacının anlaşılması ve geliştirilmesi konusunda faydalı olabilse de, organizasyonun çevresindeki bilgi akışının izleyeceği yolların belirlenmesi ve firmaya rekabet avantajlarının kazandırılması, bilgi teknolojilerine yapılacak yatırımlarla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, günümüzde bu tip danışmanlık hizmetlerinin temeli, zorlu bir teknik prosesin yerine getirilmesine dayanmaktadır.

1.8. Eğitim

Burada sözü edilen eğitim, insan kaynakları eğitiminden farklı kurumsal bir eğitimidir. Şirketleri modern iş yönetim teknikleri hakkında bilgilendirmek, diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler ve stratejik planlama gibi konuları kapsayabilir. Genellikle bu eğitimler; kısa süreli toplantı, seminer ve workshoplardan oluşur. Konuda uzmanlaşmış danışmanlık firmaları, bu eğitimi en ince detayına kadar planlar ve gerektiği durumlarda kendileri de diğer danışmanlarla işbirliği yaparak, bu kişilerin geliştirdiği eğitim programlarını firmada uygulamalarını sağlarlar.

1.9. Özel Uzmanlık Alanları

Her ne kadar danışmanlık hizmetlerinin büyük bir çoğunluğu işletme ve mühendislik bilimlerinin hizmet alanına girse de belli spesifik konularda verilen danışmanlık hizmetlerinin sayısı küçümsenmeyecek kadar fazladır. Günümüz politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişimleriyle de danışmanlık hizmetleri arasında pazar payları giderek artmaktadır. Bunları arasında hukuksal danışmanlık, çevre, telekomünikasyon teknolojilerinde verilen danışmanlık hizmetleri ön sıralarda yer almaktadır.

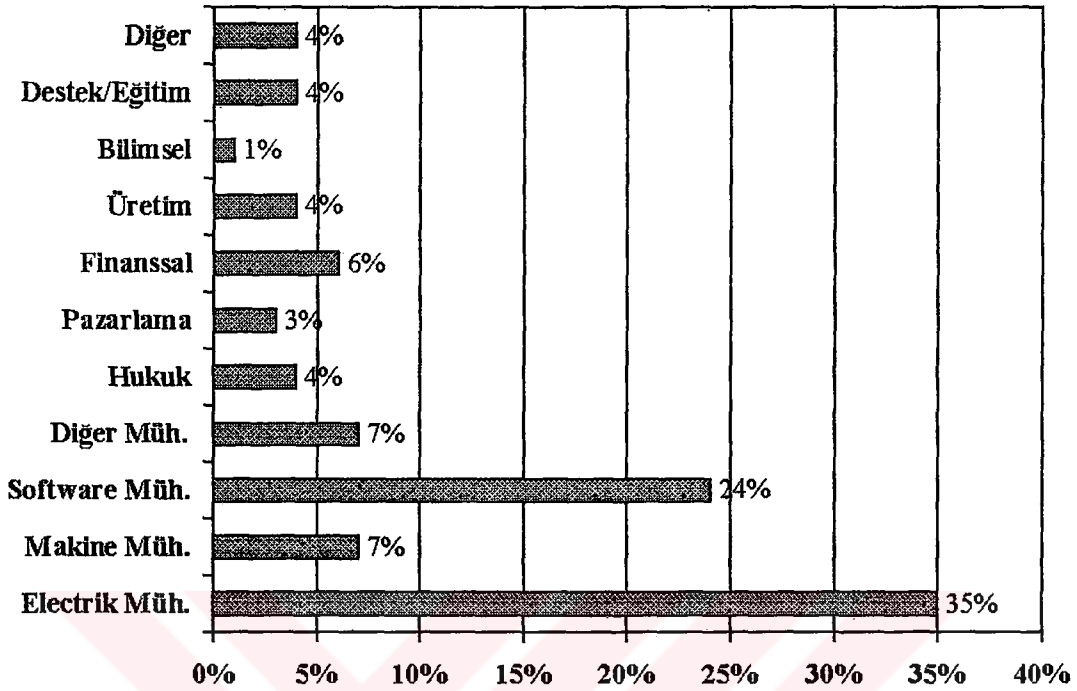
Tablo 1.9. Danışmanlık Hizmet Alanlarının Bazı Avrupa Ülkelerindeki Dağılımı³⁶

Danışmanlık Hiz.	Alm.	Avus.	Bul.	Fin.	Fra.	İng.	İtly.	İsp.	Mac.
Ortak Strateji Hizmetleri									
Stratejik Planlama	%11.0	b.y.	%5	%16.0	%13.0	%13.6	%15.0	%9.5	%11.0
Birleşmeler	%6.0	b.y.	%10.0	%1.0	%0.0	%0.0	%3.0	%1.0	%1.0
Pazar Araştırması	%0.5	b.y.	%3.0	%1.0	%3.0	%0.0	%2.0	%1.6	%3.0
Pazarlama	%4.0	b.y.	%2.0	%6.0	%7.0	%3.0	%5.0	%0.6	%3.0
Finansal Rehber	%2.5	b.y.	%14.0	%2.0	%8.0	%0.0	%13.0	%0.4	%17.0
Diğer	%2.0	b.y.	%0.0	%0.0	%3.0	%1.6	%2.0	%0.0	%6.0
Toplam	%26.0	%5.1	%34	%36	%33.0	%18.4	%40.0	%13.1	%43.0
İşletme Yönetimi									
Management	%4.0	b.y.	%3.0	%9.0	%0.0	%7.4	%4.0	%14.0	%5.0
Toplam Kalite Yönetimi	%3.0	b.y.	%5.0	%2.0	%0.0	%0.0	%6.0	%0.2	%11.0
Lojistik	%5.7	b.y.	%0.0	%5.0	%0.0	%6.9	%3.0	%2.9	%1.0
Değişim Yönetimi	%2.0	b.y.	%0.0	%0.0	%0.0	%0.0	%2.0	%4.5	%3.0
Proje Yönetimi	%7.5	b.y.	%10.0	%4.0	%13.0	%7.6	%4.0	%1.5	%5.0
Diğer	%0.8	b.y.	%3.0	%1.0	%13.0	%0.0	%1.0	%0.0	%2.0
Toplam	%21.0	%15	%21.0	%21.0	%26	%21.9	%20.0	%23.1	%27.0
İnsan Kaynakları Yönetimi									
Seçil/ Yerleştirme	%3.8	b.y.	%12.0	%9.0	b.y.	b.y.	%1.0	%1.1	%6.0
Ücretlendirme	%0.1	b.y.	%0.0	%0.0	b.y.	b.y.	%0.5	%0.0	%2.0
Eğilim	%0.1	b.y.	%11.0	%2.0	b.y.	b.y.	%2.0	%3.6	%9.0
İsten Çıkarma	%0.1	b.y.	%0.0	%1.0	b.y.	b.y.	%0.5	%0.0	%0.0
Diğer	%1.0	b.y.	%2.0	%1.0	b.y.	b.y.	%1.0	%0.1	%1.0
Toplam	%5.0	%12	%25.0	%12.0	%14.0	%4.5	%8.0	%12.8	%18.0
Bilgi Teknolojileri									
IT Danışmanlığı	%32.0	b.y.	%10.0	%16.0	%32.0	%14.8	%13.0	%21.6	%8.0
IT Sistem Geliştirme	%9.0	b.y.	%8.0	%13.0	%9.0	%12.4	%16.0	%33.3	%3.0
Diğer	%5	b.y.	%2.0	%0.0	%5.0	%28.0	%3.0	%6.1	%1.0
Toplam	%46	%16	%20.9	29.0	%46.0	%55.2	%32.0	%61.0	%12.0

b.y.: Bu konuda bilgi bulunmamaktadır.

³⁶ European Federation of Management Consulting Associations, a.g.e., s. 10.

Şekil 1.5. Teknik Danışmanlık Hizmetlerinin Amerika'daki Dağılımı³⁷



2. Danışmanlık Endüstrisinin Dünyadaki Yapısı

Danışmanlık hizmetlerinin dünyadaki yapısı, gerek müşterilerin ihtiyaçları, gerekse piyasaya yeni giren firmaların verdikleri hizmetler açısından oldukça değişiklik göstermektedir. Daha önceden de belirttiğimiz gibi, bilişim teknolojileri pazarda önemli ilerlemeler kaydetmiş, güçlenmiş ve hizmetlerini farklı danışmanlık alanlarına kaydırmışlardır.

Danışmanlık hizmetlerinin günümüzdeki yapısı; firmalara mal sağlayan kuruluşların ürünlerini satmak için aynı zamanda danışmanlık hizmeti de vermelerinden ötürü oldukça karmaşık bir şekil almıştır. Ayrıca belli uzmanlık alanlarında hizmet veren danışmanlık firmalarının bu uzmanlık alanlarından sapmalarından dolayı, danışmanlıkları kategorize etmekte de genellikle zorluk çekilmektedir. Günümüzde büyüklük sırasına göre danışmanlık endüstrisi sekiz farklı tipte gruplandırılabilir: ³⁸

³⁷ Professional and Technical Consultants Association, www.patca.org/ratesurvey1.html.

³⁸ Sadler, a.g.e., s. 12.

- Muhasebe ve finansal hizmet kökenli firmalar
- IT firmaları
- Amerika kökenli firmalar
- Orta ölçekli bağımsız danışmanlık firmaları
- Sigorta Firmaları
- “İşletme Okulları” kökenli danışmanlık kuruluşları
- Küçük Danışmanlar
- Tek pratisyenler

2.1. Muhasebe ve Finansal Hizmet Kökenli Firmalar

Muhasebe ve finansal hizmet kökenli firmalar yakın bir zamana kadar “büyük altı” olarak bilinen firmalardan oluşmaktadır, bunlar: Arthur Andersen, Andersen Consulting, Cooper & Lybrand, KPMG, Ernst & Young, Price Waterhouse ve Deloitte & Touche firmalarıdır. Fakat günümüzde Cooper&Lybrand ve Price Waterhouse birleşerek Price Waterhouse Coopers’ı oluştururlarken; Andersen Consulting ile Arthur Andersen ise birbirinden ayrılmışlardır. Bu firmaların tümü ciddi danışmanlık hizmetleri sunmaktadırlar. Birini diğerinden ayıran özellik iç yapılarıdır. 1989’dan beri Andersen Consulting’in Andersen Worlwide’den tamamen ayrı şekilde varlığını sürdürmektedir ve 2001 yılında adı Accenture olarak değişmiştir. Bu arada muhasebe hizmeti veren Arthur Andersen kendi işletme danışmanlığı ünitesini kurmuştur. Buna benzer şekilde Deloitte & Touche’ın danışmanlık hizmetleri de firma sahiplerinin diğer aktivitelerinden oldukça bağımsız olarak devam etmektedir. Fakat Coopers & Lybrand, Ernst & Young, KPMG ve Price Waterhouse danışmanlık ve muhasebe hizmetleri aynı organizasyonel yapının birer parçasıdır. Diğer önemli muhasebe ve finansal hizmet kökenli firmalar; Grant Thornton, BDO Stoy Hayward ve Moores Rowland firmalarıdır.

Muhasebe ve finansal hizmet kökenli firmalar, özellikle de eski büyük altı firma danışmanlığının tüm alanlarında hizmet vermektedirler.

2.2. IT Firmaları

Aralarında danışmanlık sektöründe IBM, EDS, Unisys, Sema, Cap Gemini, ICL, CMG ve Logica gibi tanınmış firmaların da bulunduğu IT firmalarının sayısı sürekli artmaktadır. Bu firmalar üstün oldukları IT danışmanlık hizmeti dışında, finansal yönetim ve sistem danışmanlığı konularında da hizmet vermektedirler. ICL insan kaynakları yönetimi gibi diğer danışmanlık konularına da girmeyi düşünmektedir.

2.3 Amerika Kökenli Firmalar

Amerikan kökenli danışmanlık firmaları, diğerlerinden farklı danışmanlık hizmetleri sergilemektedirler. Bu firmaların üzerine durdukları hizmet tipi içinde, pazarlama ve marka yönetiminde bulunduğu stratejik tavsiyeleri içermekte, fakat bu firmalar aynı zamanda sektörlerin organizasyonel gelişimi, özellikle de işletme proseslerinin yeniden yapılandırılması konusunda aktif olarak hizmet sunmaktadırlar. Bu firmaların aynı zamanda, Amerikaki akademik merkezlerle de kuvvetli bağlantıları bulunmakta; bu da özellikle MBA gibi yüksek lisans sahibi yeni mezunları tarafından bu firmaların çalışmak için seçilmesine neden olmaktadır.

2.4. Orta Ölçekli Bağımsız Danışmanlık Firmaları

Dünyada PA Consulting Group, Hay Management Consultants gibi tanınmış orta ölçekli bazı danışmanlık firmaları da bulunmaktadır. Fakat bunların sayısında zaman içinde azalma görülmektedir. Bunun nedeni; bağımsız danışmanlık firmalarının büyük networkler tarafından satın alınmasıdır.

PA Consulting Group en büyük orta ölçekli bağımsız danışmanlık firmasıdır ve IT, değişim yönetimi ve teknolojileri, ürün geliştirme, pazarlama stratejileri gibi ana danışmanlık kollarında yirmi ülkede kırkın üzerinde ofiste dört bin çalışanı ile hizmet vermektedir.³⁹

³⁹ PA Consulting Group, About PA, 2002, <http://www.paconsulting.com/about.html>. (5 Şubat 2002.)

Hay Group 1943 senesinde Edward Hay tarafından Philadelphia’ya kuruldu. Şu anda merkezi Hollanda’da bulunan şirket otuz beş ülkede yetmiş üç ofis ile hizmet vermektedir. Bu firmanın en önemli uzmanlık alanları, insan kaynakları ve değişim yönetimidir.⁴⁰

2.5. Sigorta Firmaları

Sigorta firmaları da danışmanlık sektöründe hizmet vermektedirler. Çalışanların sosyal hakları ve ücretlendirilmesi konuları ile danışmanlık sektörüne adım atan bu firmalar, şu anda geniş olarak tüm insan kaynakları yönetimi konularında hizmetlerini sürdürmektedirler. Bunlara örnek olarak Sedgwick Group, Towers Perrin Tillinghast, Mercer Management Consultants firmaları sayılabilir. Bu firmalar küçük danışmanlık firmalarını bünyelerine katarak hizmet alanlarını sürekli olarak geliştirmektedirler ve en büyük avantajları sahip oldukları uluslararası sigortacılık ağını danışmanlık hizmetleri için de etkin olarak kullanabilmeleridir.⁴¹

2.6. “İşletme Okulları” Kökenli Danışmanlık Firmaları

İşletme okulları kendi adı altında olmasa da danışmanlık hizmetleri pazarında aktif bir şekilde yer almaktadırlar. Genellikle oturum, panel ve çeşitli çalışmalara katılan akademisyenler, okul adına olmasa da kendi adlarına burada yaptıkları konuşmalar ve verdikleri tavsiyeler için belli ücretler almaktadırlar. Bu arada kendi danışmanlık firmalarını açan bazı okullar da bulunmaktadır. Örnek olarak; Ashridge Consulting Group, Ashridge Management School tarafından kurulmuş ve on beş yıldır elliden fazla çalışanıyla Motorola, 3M, Nokia, Siemens, Unilever gibi dünya devi kuruluşlara hizmet vermektedir⁴². Yine de bu tip okulların önemi danışmanlık hizmetleri sektörü tarafından şimdiye kadar hep ihmal edilmiş ve bu okullara sadece araştırma ve uygulamaların analizi konularında odaklanılmıştır.

Ülkemizde de üniversiteler özellikle çeşitli konularda danışmanlık hizmetleri vermektedirler. Bu hizmetlerden yararlananların çoğunluğu kamu kuruluşları oluştursa da, özel sektörün de aldığı hizmetlerin sayısı küçümsenmeyecek düzeydedir.

⁴⁰ Hay Group, *About Us*, 2002, http://www.haygroup.com/about_hay/581.html. (5 Şubat 2002).

⁴¹ Sadler, a.g.e., s. 14.

⁴² Ashridge Consulting, 2002, <http://www.ashridgeconsulting.com/Ashridge/acl.nsf/w/who>. (6 Şubat 2002).

2.7. Küçük Ölçekli Firmalar ve Tek Pratisyenler

Tüm dünyada çok sayıda küçük danışmanlık firması bulunmaktadır. Çalışan sayısı bir ile on arasında değişen bu kuruluşlar üniversitelerden akademisyenler veya eski emekli yöneticiler tarafından kurulmaktadır. Genellikle belli bir iki konuda danışmanlık hizmeti veren bu küçük kuruluşlar kendi aralarında örgütlenerek müşterilerine daha geniş hizmetler götürmeyi hedeflemektedir.

Tek pratisyenler grubu ise; akademisyenler, emekli üst düzey yöneticiler ve belli konularda tecrübeli kişilerden oluşur. Bu danışmanlar herhangi bir kurum kimliği almazlar. Çeşitli kuruluşlara tavsiyelerde bulunurlar veya bu kuruluşlar için belli bir takım çalışmalar yaparlar ve bu çalışmalarının karşılığında belli bir danışmanlık bedeli alırlar.

Tablo 1.10. Consultant News Dergisine Göre 1999 Yılında Dünyanın En Büyük Danışmanlık Firmaları Sırlaması⁴³

1. Andersen Consulting	26. Arthur D. Little
2. PricewaterhouseCoopers	27. Bain & Company
3. Ernst & Young	28. debis Systemhaus
4. Deloitte Consulting	29. PA Consulting Group
5. CSC	30. Woodrow Milliman
6. KPMG	31. Origin
7. McKinsey & Company	32. Telcordia Technologies (formerly Bellcore)
8. Cap Gemini	33. Buck Consultants
9. Mercer Consulting Group	34. Metzler Group
10. Arthur Andersen	35. Roland Berger & Partner
11. A.T. Kearney	36. Technology Solutions Company
12. Towers Perrin	37. Whittman-Hart
13. Booz-Allen & Hamilton	38. CTG
14. IBM Consulting	39. CBSI
15. American Management Systems	40. Renaissance Worldwide
16. Keane	41. Hay Group
17. Hewitt Associates	41. Mitchell Madison Group
18. Sema Group	43. Perot Systems
19. Logica	44. INS
20. The Boston Consulting Group	45. McGladrey & Pullen
21. Watson Wyatt Worldwide	46. CIBER
22. DMR Consulting Group	47. Monitor Company
23. CMG	48. First Consulting Group
24. Aon Consulting	49. Horwath International
25. Cambridge Technology Partners	50. Hagler Bailly

⁴³ Consulting Central, CN50 Leading Firms, 1999, <http://www.consultingcentral.com/career/top50.html>, (6 Şubat 2002).

V. DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİNİN ÇALIŞMA ŞEKİLLERİ VE METOTLARI

Her danışmanlık şirketinin kendi hizmet verdiği konuya göre, çeşitli danışmanlık hizmet şekilleri ve metotları olduğu kuşkusuzdur. Fakat çalışmanın bu bölümdeki amaç; danışmanlık hizmetleri alacak kuruluşla, danışmanlık şirketleri arasındaki ilişkinin aşamalarını açıklamaktır. Şirketin danışmana ihtiyaç duymasından, hizmetin sonuçlandırılması ve danışmanlık şirketi ile kuruluş arasındaki ilişkinin kesilmesine kadar geçen hizmet aşamaları, dünyada danışmanlık hizmetlerinde kullanılan teknik, model ve metotlar detaylı bir şekilde incelenecektir. Daha sonra danışmanlık şirketlerinde global standartların yerleştirmek üzere yapılan çalışmalara, danışmanlık firmalarında çalışanların görevleri, danışmanlık firmalarının müşterileri ve danışmanlık meslek organizasyonları hakkında bilgi verilecektir.

1. Danışmanlık Prosesinin Aşamaları

Danışmanlık projesinin oluşabilmesi için bir kuruluşta çözümü gereken bir problem, araştırılması istenen bir konu, değişik bir bakış açısından bir değerlendirme, iç bünyeden karşılaşılamayan bir uzmanlık ihtiyacı olması ve bu durumdan haberi olan bir yönetim bulunmalıdır. Bu ihtiyaçların bilinmesi bile, danışmanlık hizmetlerine talep yaratmaya yeterli olmayabilir. Yönetim, kuruluş dışından bir uzman şirketin veya kişinin daha kolaylıkla çözebileceğine inandıkları problem ve sorunlarla karşı karşıya olduklarının bilincinde olmalıdır.⁴⁴

Eğer firma herhangi bir problemin çözümünde yardım etmesi için danışmanla çalışmaya karar veriyse; bu karar seçilen danışmanla birlikte yol alınacak uzun bir yolculuğun başlangıç noktası olacaktır. Bu yolculuk, danışmanla tanışmak için yapılacak ilk toplantıyla başlayıp, beklenen sonuçla yani değişik ve daha verimli bir yönteminin işletmede yürürlüğe konulmasıyla noktalanmalıdır. Bu proses, danışmanlar için bazı güçlükleri bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin; genellikle müşteriler danışmanlara ilk görüşmede tam ne istediklerini söylememektedirler. Ama öbür taraftan danışmanlar, müşterileri tanımak ve onlarla problemin çözümüyle ilgili en iyi anlaşmayı yapabilmek,

⁴⁴ Aytar, a.g.e., s. 75.

son anda telaş içinde bilgi toplamaya çalışacaklardır. Bu, iş danışmanlar için bile güç bir durumdur. Bu sorunu aşmak için danışmanlara önerilen, potansiyel müşterileri ve onların karşılaşılabilecek sorunlar hakkında önceden bilgi sahibi olmalarıdır.

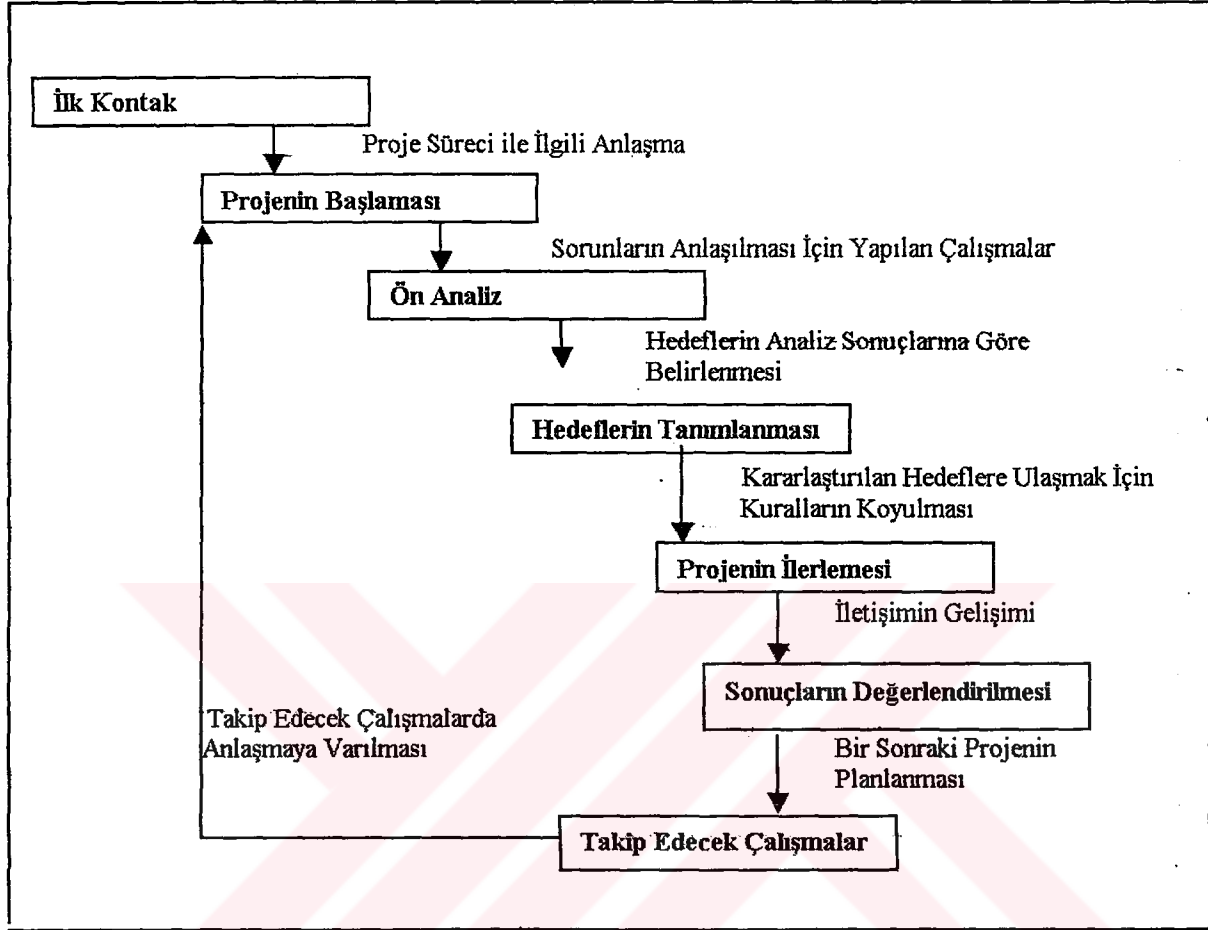
Danışmanlık hizmet prosesi, danışmanlık hizmet çemberi adı verilen ve aşağıdaki gibi sıralanan aşamalardan oluşmaktadır.⁴⁵

1. İlk Kontak veya Müzakerelerin Başlaması - Gerekli kontaklar yapılarak danışmanlarla bir iş ilişkisinin kurulması.
2. Sözleşme Yapılması - Müşterinin ne istediği ve danışmanın neler verebileceğinin ortaya konulması.
3. Bilgilerin Toplanması - Ne yapılacağının kararlaştırılması.
4. Bilgilerin anlamlı hale getirilmesi - Problemle ilgili teşhisin konulması.
5. Seçeneklerin belirlenmesi, kararın verilmesi ve planların yapılması.
6. Planların yürürlüğe konulması ve uygulamaya başlanması.
7. Danışmanla müşterisi arasındaki ilişkinin bitirilmesi – Takip edecek “follow-up” çalışmalarının belirlenmesi.

Bu aşamalar aşağıdaki gibi farklı bir şekilde de gösterilebilir. Fakat temelde yapılanlar ve aşamalar arasında hiçbir fark bulunmamaktadır.

⁴⁵ Peter Cockman, Bill Evans&Peter Reynolds, **Consulting For Real People: A Client-Centred Approach for Change Agents and Leaders**, Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company, 1999, s. 15.

Şekil 1.6. Danışmanlık Prosesi⁴⁶



1.1. İlk Kontak ve Görüşmelerin Başlaması

Prensipde danışmanların müşterileri ile tanışmaları ve beraber çalışmaya karar vermeleri dört şekilde gerçekleşmektedir.⁴⁷

1. Danışmanla ve müşterisi tesadüfen bir araya gelirler.
2. Danışman, verdiği hizmetleri müşterisine öneri olarak götürür.
3. Müşteri hizmet almak istediği konuda belli danışmanları araştırır.
4. Üçüncü şahıslar tarafından müşterisi ve danışman bir araya getirilir.

⁴⁶ Wickman, a.g.e., s. 82.

⁴⁷ Wickman, a.g.e., s. 83.

Belli networkler, organizasyonlarına veya birbirlerine yardım etmeye çalışan pek çok kişiyi bir araya getirmektedir. Bu durum danışmanların, kendilerini ve verdikleri hizmetleri bu ortamlarda bulunan kişilere tanıtmasını sağlamaktadır. Networkler, sektör içi veya sektörler arası olabilir ve bunların hazırladığı seminer, konferans ve çeşitli toplantılar gibi aktiviteler danışmanların potansiyel müşterileri kendilerini tanıtmaları için bulunmaz bir fırsattır. İngiltere’de bulunan Chartered Institute of Marketing, ülkemizde İstanbul Sanayi Odası, Yönetim Danışmanları Derneği gibi organizasyonlar bunlara birer örnek olarak gösterilebilir.

Danışmanlar da diğer servis sektöründeki kuruluşlar gibi, müşterilerine verdikleri hizmetleri tanıtmakla sorumludurlar. Bu belli bir konuda uzman profesyonel kişilerin birebir tanıtımları aracılığıyla olabileceği gibi, belli sektörel yayınlara verilecek reklamlar aracılığıyla da olabilir. Broşür, insert, kişiye özel yazılmış mektuplar, internet sayfası gibi doğrudan pazarlama araçları da bu tanıtımlarda etkili bir şekilde kullanılabilir.

Bazı durumlarda müşteriler, tavsiye üzerine de danışmanlara hizmet almak üzere başvurabilirler. Bu da yapılan etkili tanıtımların, veya daha önceden hizmet verilen ve bu hizmetlerden memnun kalan müşterilerin tavsiyeleriyle gerçekleşmektedir.

Bir sonraki aşama, sorunla ilgili bir veya birden çok firmanın ilk toplantıya çağılmasıdır. Projenin başlaması, her iki tarafın da ihtiyaçlar konusunda açık bir şekilde anlaşmaya varmasına bağlıdır. Genellikle müşteri spesifik hedefler konusunda emin değildir. Sadece belli değişikliklerle, işletmenin daha iyiye gidebileceği düşüncesine sahiptir. Bu durumda danışmanın, ustaca sorunun derinlerine inmesi, müşterisine işletme ve sorunlarıyla ilgili delilleri açıkça sunması gerekmektedir. Bu, yapılan toplantılarda sorulacak soruların özenle seçilmesi ve cevaplarının müşteriden alınmasıyla gerçekleşebilir.

1.2. Sözleşmenin Yapılması ve Projenin Başlaması

Projedeki görevlerin belirlenmesi ve sözleşmenin yapılma aşamasında, müşteriyle birlikte bu projede çalışılıp çalışılmayacağı da danışman için kesinleşmiş olur. Çünkü sözleşme, müşteri ile danışman arasındaki ilk bağlayıcı etkidir. Bu nedenle danışmanın asıl müşterisinin kim olduğu, danışmanlık hizmetinin kapsamı, hedefleri, bu hizmete ihtiyaç duyulmasının nedenleri, yapılan planda izlenilecek yollar, her özel aşama için gereken iş

süresi, sorunla ilgili bulguların nasıl sunulacağı, teşhisin doğru şekilde gerçekleştirilmesinde kimlerin kilit rol oynayacağı, organizasyon içindeki hangi kişi ve bilgilere ulaşılabilceği, finans, lojistik, görüşme periyodunun sıklığı, gizlilik, tarafların sorumlulukları konularında yapılan anlaşmalar ve diğer spesifik konularda iki taraf arasında kurulacak ilişkinin nasıl olacağının sözleşmede belirtilmesi büyük önem taşımaktadır.⁴⁸

Eğer sorunun teşhisi ve ihtiyaçlar konusunda birinci aşamada, yani ilk görüşmelerde ortak bir karara varılması sözleşmenin daha kısa zamanda yapılmasını sağlar. Sözleşmede dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, her iki tarafın da sözleşme maddelerini doğru anlamasıdır. Bu nedenle, her madde üzerinde detaylı bir şekilde durulmalı ve yazılan maddelerin hiçbir yanlış anlamaya sebebiyet vermeyecek şekilde hazırlanması gerekmektedir.

Sözleşmeyle ilgili diğer önemli nokta ise, verilecek hizmetin süresi ve ilişkinin ne zaman kesileceğidir. Burada ilişkinin raporun sunulmasıyla mı sona ereceği, yoksa bu hizmete raporu takip eden bazı çalışmalarında ekleneceği veya sadece müşteri onayladığı zaman mı ilişkinin kesileceği sözleşmede açık bir dille belirtilmelidir.

Ücretlerin ödeme şekilleri ve masraflardaki sınırlandırmalar, hizmeti verecek ekibin niteliklerinin hizmet sürecinse aynı düzeyde korunması gibi konularda sözleşme içinde yer almalıdır.

Eğer danışman başka danışmanlarla birlikte teklif vermişse; nihai sözleşme müzakerelerine başlamadan önce bu danışmanlarla arasındaki tüm sorunları çözümlenmelidir.

Görüşmelerden önce sözleşme konuları diğer danışmanlara da açıklanmalıdır. Çünkü imzalanacak sözleşme tüm danışmanların işlerini etkilemekte ve onların sorumlulukları konusunda sınırları belirlemektedir.

Sözleşme müzakereleri; her iki tarafın da dikkatli davranmasını gerektiren düzenli ve stressiz çalışma ortamı hazırlanmasını temin eden bir süreçtir. Her iki taraf da bu süreçte ciddiyetle yaklaşmalı ve gereken önemi vermelidir.⁴⁹

⁴⁸ Neuman, Kellner ve Dawson, a.g.e., s 12.

⁴⁹ Aytar, a.g.e., s. 173.

John J. McGonagle ve Carolyn M. Vella “How to Use a Consulting in Your Company” adlı kitaplarında sözleşmede dikkat edilecek unsurları 10 maddede özetlemektedirler:⁵⁰

1. Yerine getirilecek hizmetin kapsam ve yapısı.
2. Bağımsız bir yüklenici olarak danışmanın statüsü ve üstlendiği işin final çalışmasının açık bir ifadesi.
3. Hizmet bedelleri ve harcamaları hakkında detaylar.
4. İlişkinin uzunluğu.
5. İlişkinin kimler tarafından, ne zaman ve nasıl sona erdirileceği.
6. Verilecek hizmette hangi değişiklikler, kimler tarafından yapılabilir.
7. İşletmeyi korumak üzere gizli bilgilerin işlenmesi konusunda özel istekler.
8. Tartışmalara çözüm bulmada izlenilecek yollar.
9. Sorunların çözümünde hangi yöntemlerin, kimler tarafından kullanılabileceği, hangilerinin kullanılamayacağını belirlenmesi.
10. Resmi bildirilerin nasıl verileceği, kapsamla ilgili atamaların nasıl yapılacağı ve yürütüleceği.

⁵⁰ Mc Gonagle ve Vella, a.g.e., s. 17.

1.3. Bilgilerin Toplanması

Bilgilerin toplanmasıyla anlatılmak istenen “şimdi ne yapılacağı” belirlenmesidir. İlk iki aşama olan görüşmelerin yapılması ve sözleşmenin imzalanmasının temelinde yatan tek bir açık fikir bulunmaktadır, müşterinin nerelerde güçlüklerle karşılaştığı. Danışmanlar, müşterisine problemle ilgili gerekli bilgilerin toplanmasında yardıma hazır olmalıdır. Bu bilgilerin edinilmesinde, pek çok farklı kaynak kullanılmaktadır. Bunlar; çalışanlardan ve/veya kayıtlardan elde edilen gerçeklere dayanan bilgiler, konuyla ilgili kişilerin duygu ve düşünceleri, tüm iç ve dış müşterilerin tutum ve davranışları olarak sınıflandırılabilir.

Her uzmanın, ihtiyaç duyduğu bilgiyi toplamada kendine özgü yöntemleri bulunmaktadır. Çalışılan danışmanın, iş etüdüyle ilgili mühendis, operasyonel araştırmayla ilgili bir uzman, bir denetçi, bir güvenlik uzmanı veya bir personel sorumlusu olması danışmanlık hizmeti alan kuruluşa, hangi konularda bilgi toplanması gerektiği konusunda biraz olsun fikir vermektedir. Eldeki bilgilerin açık ve detaylı bir şekilde danışmanların kullanımına sunulması, danışmanlık hizmetinin bütününe harcanacak zaman ve paradan büyük bir tasarruf sağlamakla birlikte danışanın gerçekte ne konularda sorunlar olduğunu belirlemesine büyük fayda sağlayacaktır. Bu nedenle işletme içindeki problemlerin çözümünde hangi yöntemlerin kullanıldığı, organizasyon içinde ne gibi sınırlamalara gidildiği, hangi prosedür ve politikaların departmanların işleyişine yardım ettiği veya işleyişini engellediği açıkça danışmanlara anlatılmalıdır. Gerekli bilgilerin edinilmesinde iki tarafın koordineli olarak çalışması, doğru ve gerçekçi bilgilerin toplanması problemin çözümüne giden yolda büyük bir mesafe alınmasını sağlayacaktır.

1.4. Bilgilerin Anlamlı Hale Getirilmesi ve Teşhisin Koyulması

Danışmanlık hizmet çemberinin bu aşamasında sırasıyla; elde edilen bilgilerin iyice düşünülmesi, sorgulanması ve tartışılarak sorunun nedenleriyle yüzleşilmesi konularında müşterilere yardım edilmektedir. Eğer toplanılan bilgiler sorunun nedenlerinin bulunmasında yeterli kalmıyorsa, tekrar dönülüp bilgi toplaması zorunludur. Eğer gereğinden fazla bilgi toplanmış ise, danışman bu bilgilerin değerlendirilmesi ve gereksiz olanların elenmesi konusunda hizmet vermelidir. Bunların bir sonucu olarak danışmanın, müşterisine toplanılan bilgilerin çatısını oluşturan ve sorunun analizini kolaylaştıracak bir bilgi sunumu yapması uygun olur.

Bununla birlikte hangi bilgi ve verilerin toplanılacağına karar, şirket içi gizlilik açısından da zorunludur. Toplanan bilginin derinliği ve yararlı olması, yapılacak ortak kararlaştırılan kapsam ve sürekliliğine bağlıdır.

Eğer danışman bu aşamadan önce sorunla ilgili bir teşhise sahipse, bunu görüşme ve sözleşme yapma aşamalarında gizli tutmasında fayda vardır. Bunun iki farklı nedeni bulunmaktadır:

Birincisi, yüzeysel bilgilerle erken yapılan bir teşhis problemin çözümünde danışmanı ve hizmet alan firmayı yanlış yola yönltebilir. İkincisi ise, hizmet alan firma tarafından danışmanın, zaten çözümünü bildiği bir konuda bu kadar zamanı ve emeği boşu boşuna harcadığı düşünülebilir.

Ayrıca problemin çözümünde ne gibi yöntemlerin kullanılacağı ve değişikliklere gidileceği müşteriye yakından ilgilendirdiği için, gerçek problemin nerelerden kaynaklandığı nasıl çözülebileceği bir sonraki aşamaya geçmeden önce müşteriye detaylı bir şekilde anlatılmalıdır.

1.5. Seçeneklerin Belirlenmesi, Kararın Verilmesi ve Planın Hazırlanması

Danışmanlar, problemin teşhisinden sonra müşterileri için maksimum sayıda uygun çözüm ve seçenek üretmelidirler. Çünkü danışmanlar konuya dışardan objektif olarak bakabilen uzmanlar olarak, konuyla ilgili müşterilerinden çok daha fazla çözüm üretebilecek yapıya sahiptirler. Fakat bu çözümlerin sunumunda danışmanlar büyük dikkat göstermelidirler, çünkü müşteriler kafalarındaki çözümü hemen benimseyip diğerlerine gerekli ilgiyi göstermeyebilir ve bu uygulandığında da eğer istenmeyen bir durumla karşılaşıldığında bundan danışmanları sorumlu tutabilirler. Bu nedenle danışmanlara düşen görev; her zaman müşterilerin aklındaki çözümden daha iyisini bulmak ve her zaman müşterisini uygulaması kolay olan yöntemden ziyade, uygulaması doğru olana yöneltmektir. Çünkü her ne kadar müşteri bir fikri kabul etmiş de olsa, alınan sonucun olumlu olduğunu görene kadar uygulanan yöntem konusunda içinde bir kuşku bulunacaktır.

Unutulmayacak diğerk bir konu da, her sorunun birden fazla çözümlünün bulunabileceğidir. Burada önemli olan müşteri konumunda olan kuruluş için gerek zaman ve masraflar, gerekse kültür ve organizasyon yapısı olarak en uygun olan çözüm yoluna karar verilmesi ve bunun başarıyla uygulanmasıdır.

Uygulanacak yönteme karar verildikten sonra sıra, bu çözüm yolunun planlanmasındadır. Detaylı bir uygulama planı hazırlanmadan problemde çözüme ulaşmak neredeyse imkansızdır. Burada danışmanın görevi, müşterisiyle birlikte uygulama planının her adımını sorgulamak, karşılaşılabilecek sorunlarla ilgili önceden tahmin ve senaryolar hazırlamak, ne gibi kaynakların kullanılacağını önceden tespit etmektir. Ayrıca bu uygulanacak planın tüm organizasyona anlatılması ve gerekli desteğin alınması konusunda da danışmanlar müşterilerine yardımcı olmalıdır. Danışmanlar; uygulanacak plana sadece üst yönetimin ikna olmasıyla asla yetinmemeliler ve konuyla ilgili tüm alt kademeleri olabildiğince bu planın doğruluğuna inandırmalıdır. Bu, projenin başarıyla sonuçlanmasında büyük faydalar sağlayacaktır.

Diğerk önemli sorun ise, şu ana kadar gelinen tüm aşamaların, aslında sadece teoriden ibaret oluşudur. Tüm bu sorunların teşhisi, çözüm yolunun bulunması, planları yapılması aşamaları danışmanların daha önceki deneyimlerinden yaşadıkları ve bildikleri aşamalar olabilir, bu nedenle bunların uygulanması danışmanlara kolay gözükebilir. Fakat bu belki de müşterinin ilk kez karşılaştığı bir sorundur ve o çözümleri uygulamada asla bir danışman kadar becerikli değildir. Bu nedenle danışmanların, yapılan uygulama planının her adımının pratikte nasıl uygulanacağını da müşterilerine öğretmesi gerekmektedir. Her ne kadar danışman belli noktalarda bir fiil kendi işin başında olsa da, çözüm yolunu sürekli olarak uygulayacak kişi yine müşterisi olan kuruluştur.

1.6. Planın Yürürlüğe Konulması ve Uygulanmaya Başlanması

Bazı durumlarda danışmanlar, plan yürürlüğe konulmadan ve uygulamaya başlanılmadan yazdıkları tavsiye raporunu postayla yollayarak ya da birkaç bizzat yöneticiye sunarak görevlerini tamamlarlar. Bu durumda sonraki aşamalar, konusunda danışmanın fazla yapacağı bir şey yoktur. Fakat yine de projenin başarısı için yapılması gereken son bir şey bulunmaktadır; bu da rapordan ilgili herkesin doğru bir şekilde haberdar olmasını sağlamaktır. Bu ancak; her şey uygulanmaya başlayana kadar, proje ekibinin bir parçası

olarak görev almakla olur. Her ne kadar bu görev için danışmanlar müşterilerin belli bir ücret talep edemeseler de, bu projenin verilen hizmetin başarı ile sonuçlanması için zorunlu bir süreçtir. Çünkü uygulamada yapılacak hatalar veya raporun yöneticilerin menfaatleri doğrultusunda yorumlanması durumunda sonucun başarısız olmasından sorumlu tutulacak tek kişi vardır; o da danışmandır. Yine de danışman, bu görev sırasındaki sorumluluk sınırlarını da açık ve net bir şekilde ortaya koymalıdır. Görevi; gerekli kontrolleri yapmak, yol gösterme, teşvik etme, anlatma, gerekli eğitimleri verme ile sınırlandırmalı; asla başka sorumlulukları üstlenmemelidir. Danışmanların müşterilerine verdikleri hizmetleri ana hatlarıyla dört ana grupta toplarsak bunları; proses sorunları, insan kaynakları sorunları, yapısal ve sistemsel sorunlar, ticari ve stratejik sorunlar olarak isimlendirebilir. Bu dört ana kategoriye göre, danışmanların işe ne kadar karışacakları ve nerelere odaklanmaları gerektiğinin aşağıdaki tablo ile özetlenebilir.⁵¹

Tablo 1.11. Projenin Gelişimde Müdahale Edilmesi Gereken Dört Kategori

1. Proses Sorunları:
• <i>Odak Noktası:</i> İletişimin geliştirilmesi, ilerlenecek yoldaki etkileşim ve liderlik. • <i>Örnek Hizmetler:</i> Roller belirlenmesi, proses danışmanlığı, takımın oluşturulması ve feedback.
2. İnsan Kaynakları Sorunları:
• <i>Odak Noktası:</i> Yöntem ve prosedürlerin geliştirilerek çalışanlar için çekici hale getirilmesi, çalışanların geliştirilmesi ve ödüllendirilmesi. • <i>Örnek Hizmetler:</i> Yönetim geliştirme, beceri eğitimleri, ücretlendirme ve ödüllendirme yöntemleri, kariyer planlama ve geliştirme
3. Yapısal ve Sistemsel Sorunlar:
• <i>Odak Noktası:</i> İşgücü dağılımı, grup aktiviteleri, planlama, kontrol ve koordinasyon. • <i>Örnek Hizmetler:</i> Yapısal tasarımlar, iş tanımları, bilgi teknolojileri sistem tasarımları, organizasyonlar ve departmanlar arası yatay ilişkiler.
4. Ticari ve Stratejik Sorunlar:
• <i>Odak Noktası:</i> İletişimin geliştirilmesi, ilerlenecek yoldaki etkileşim ve liderlik. • <i>Örnek Hizmetler:</i> Roller belirlenmesi, proses danışmanlığı, takımın oluşturulması ve feedback.

⁵¹ Neuman, Kellner ve Dawson, a.g.e., s. 17.

Deneyimler göstermektedir ki planın yürürlüğe konmasının önündeki engeller, çoğunlukla dört ana maddeye dayanmaktadır: Bunlar yetenek, organizasyon, sahiplenme ve liderlik. Bunun kısa açıklaması; eğer organizasyon içindeki insanlar yeterli bilgi ve becerilere veya inanca sahip değilse, başarılı olacağına dair şüphelerden dolayı planı sahiplenmiyorlarsa, plana inançları olsa bile başlarında yöneticileri kendilerine bu projede lider olarak görmüyorlarsa planın yürürlüğe konması ve gerçekleşmesinde sorunlar yaşanır. Örnek olarak; proje farklı disiplinlerden insanların bir araya getiriyorsa, bu insanların bir arada nasıl organize olacakları önemli bir sorun olabilir. Bu sorunlar daha planlama aşamasında belirlenmedikçe ve çözümleri bulunmadıkça, uygulamada ciddi problemlere neden olabilirler.

1.7. Danışmanla Müşterisi Arasındaki İlişkinin Bitişi

Plan yürürlüğe konulup harekete geçildikten sonra, soruna neden olan eski yöntemden farklı hangi yolların izlendiği ve hangi ilerlemelerin kaydedildiğinin danışman tarafından kontrol edilmesi gerekmektedir. Ancak yeni yöntem ve yolların etkili bir şekilde uygulandığı ve kuruluştaki sorunun çözümü ile ilgili olumlu gelişmeler kaydedilmeye başlandığı belirlendikten sonra, danışmanla müşterisi arasında hizmet anlaşması bitirilebilir. Yine de danışmanın konuyla ilgili farklı kararlar verilmesi veya planda ilerde yapılmak istenebilecek değişiklikler konusunda müşterisine yardım etmesi, ahlaki açıdan doğru bir davranıştır.

Sonuca ne zaman gelinildiği ve ilişkinin ne zaman bitirileceği konusu göreceli olmakla birlikte, bu ilişkinin bitişinde ortaya konulan hizmetten her iki tarafın da memnun kalmış olması esastır. İç danışmanlar için, başarılı olsun olmasın danışmanlık hizmetinin ne zaman bitirileceğine karar vermek çok daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü asıl çalıştığı departmandaki arkadaşlarıyla ilişkileri ve kendi departmanındaki itibarı, ilişkinin başarıyla bitirilmesine bağlıdır. Bazı durumlarda kendi departmanında çalıştığı insanlar için verdiği hizmetin başarılı olması kadar, danışmanın o hizmeti verirken harcadığı zaman ve kendi departmanına ayırdığı zaman da önemlidir.

Aradaki ilişkinin hangi durumlarda sona ereceğinin önceden belirlenmesi, her iki taraf açısından olumludur. Fakat bunun yazılı olarak kağıda dökülmesi, gerçek hayatta pek fazla rastlanılan bir durum değildir. Gerçekten danışmanlar kendilerini ilişkinin ne zaman biteceğine karar verme konusunda etkisiz hissetmekte ve genelde bunun kararının müşteri tarafından verildiğini düşünmektedirler.

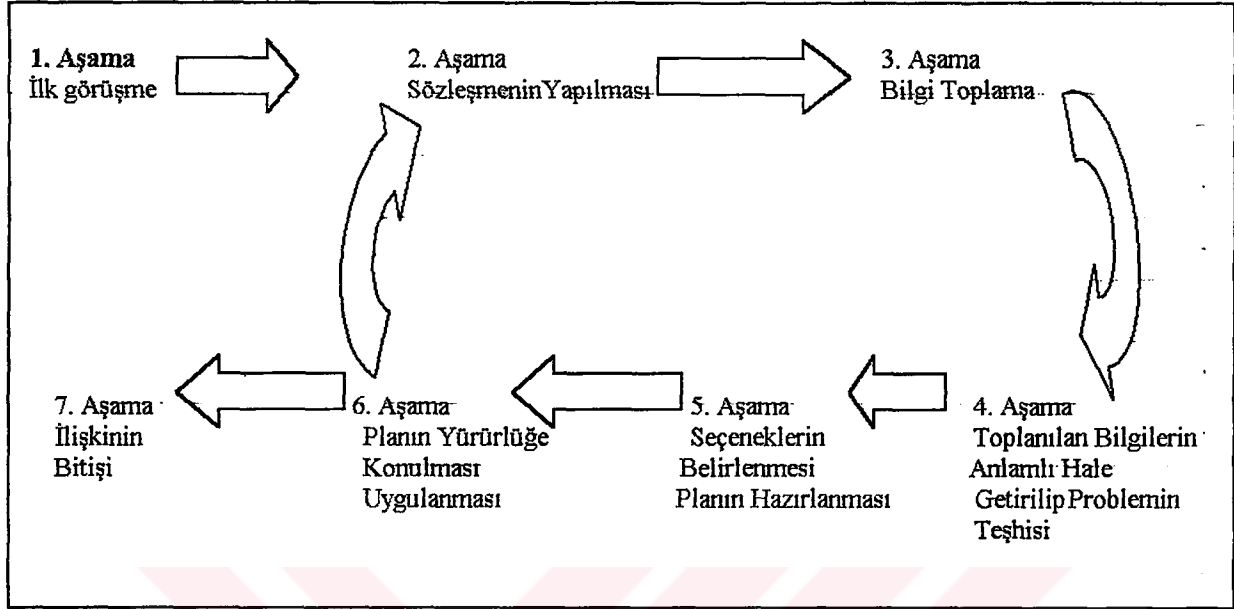
1.8. Takip Edecek Çalışmalar

Takip eden çalışmalar; genellikle uygulamada istenilen standartların sağlanması için, kararlaştırılan belli bir süre uygulamamın izlenmesi ve gerektiğinde destek verilmesi gibi yardımları kapsamaktadır. Yine de danışman verdiği hizmetin yapısına bağlı olarak, müşterisini uzun dönemli çalışma için ikna edip uzun dönemli bir follow-up anlaşması yapabilir. Bu tamamıyla projenin gerektirdikleri ve danışmanın becerilerine bağlıdır. Fakat burada da danışmanlar bir şeye dikkat etmelidirler. Müşteriye kendine bağlamak oldukça kolay olmakla birlikte, müşteriden kopmak da o kadar zordur. Follow-up çalışması diye yapılan anlaşmanın sonunda danışmanın kendini yepyeni bir sorunun çözümüyle karşı karşıya bulması da olasıdır.

Bu nedenle, follow-up anlaşması için bir sözleşme yapılacaksa ve bu sözleşmede de, asıl sözleşmede dikkat edilen tüm unsurlara aynen uyulmasında yarar bulunmaktadır. Bu çalışmalar bir önceki çalışmanın devamı gibi de görünse, aslında ilişkinin yeni ve tamamıyla farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. Şekil 1.7.müşterisi ile danışman arasındaki ilişkinin aşamalarını göstermekte ve “Danışmanlık Hizmet Çemberi” olarak adlandırılmaktadır.⁵²

⁵² Cockman, Evans ve Reynolds, a.g.e., s. 20.

Şekil 1.7. Danışmanlık Hizmet Çemberi



2. Danışmanlık Metot, Teknik ve Modelleri

Danışmanların çeşitli üniversite, bilim adamları ve yönetim düşünürlerinin fikirlerinden yararlanarak kendi ürünlerini, yani hizmetlerini geliştirirler. Bununla birlikte bazı konularda danışmanların tamamıyla orijinal, yepyeni fikirler ortaya attıklarına da rastlanır. Bu bölümde danışmanların müşterilerine katma değer sağlamak ve hizmetlerin kalitesinde bir belli bir standart yakalamak için hangi yöntemlere başvurduklarına, hangi bilimsel yaklaşımları detaylı olarak kullandıklarına değinilecektir. Danışmanların yeni fikirlerin yaygınlaştırılması ve akademik teoriden ibaret olan metotların geliştirilerek pratikte başarıyla uygulanmasında önemleri vurgulanacaktır.

2.1. Danışmanlık Konusunda Farklı Yaklaşımlar

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde, pek çok danışmanlık tipine ve danışmanlık hizmetinin verilmesi konusunda uygulanan farklı tarzlara değinildi. Fakat danışmanın verdiği hizmet sırasında nasıl bir düşünce tarzı, hangi metot ve tekniklerin izlendiğinin

anlaşılması için dört temel danışmanlık stilini kısaca burada hatırlatmak da yarar bulunmaktadır.⁵³

2.1.1. Görev

Bu müşterinin karşılaştığı bir problem veya sorunun bağımsız olarak sorgulanmasını, delillerin toplanması, analizi, sonuca varılması ve gerekli tavsiyelerde bulunulmasını içeren danışmanlık stilidir. Bu danışmanlık stili, yönetim danışmanlığı hakkında herkesin ilk aklına gelen şekildir. Yapılması gerekenler, fabrikanın üretim operasyonun geliştirilmesi veya çokuluslu girişimlerde stratejinin belirlenmesi veya yeni geliştirilen bir ürün hakkında görüşlerin bildirilmesi gibi pek çok farklı konuyu kapsayabilir.

2.1.2. Proses

Bu danışmanlık stilinde, bir öncekinde olduğu gibi fabrikanın nerede kurulacağı gibi sorunların çözümü yerine daha çok mevcut proseslerin; sorun olsun, olmasın nasıl geliştirileceğiyle ilgilenilir. Proses danışmanlığı, her aşamanın nasıl gerçekleştiğiyle ilgilenir. Proses danışmanlığı; yönetimi oluşturan kişilerin birbirleriyle etkileşimleri, toplantıların yönetimi, kararların nasıl verileceği ve tabii ki de organizasyonun nasıl daha verimli işleyeceği konularıyla ilgilenir. Bu danışmanlık stilinde danışmana düşen görev prosesin geliştirilmesinde müşterisinde yardımcı olmaktır.

2.1.3. Bilgi Transferi

Bu tip danışmanlık proses ve görev danışmanlık stillerinin her ikisinin becerileriyle birlikte, koçluk ve nasihatlerde bulunabilme gibi özellikleri de gerektirmektedir. Bu stilde danışmanlar; kuruluş içindeki kişilerle ortaklaşa çalışır, gerekli metotların onlarla birlikte kararlaştırır, onlara sorunların yorumlanması ve karar vermede yardım eder. İşin büyük bir bölümü prosesin bir parçası olarak kuruluşun kendi yöneticileri tarafından gerçekleştirilir. Bu stil danışmanlıkta amaçlanan, yöneticilerin sorunlarla ilgili dahi iyi kararları kendilerini vermesini sağlayarak onları becerilerinin gelişmesini sağlamaktır. Böylelikle organizasyonun gelecekte karşılaştığı sorunlara kendi başına çözümler bulması sağlanmaktadır.

⁵³ Sandler, a.g.e., s. 310.

2.1.4. Yol Göstericilik

Bu stilde yöneticilere, çeşitli sorunlarla karşılaştıklarında en iyi kararı vermeleri için gereken anlık ya da günlük uzman görüş danışman tarafından aktarılır. Diğer bir anlamda danışman, dikkatle tanımlanan rolle, yönetim takımının bir üyesi olarak çalışmaktadır. Belli bir alanda bilgi veya deneyim sağlamaya ek olarak danışmanın koçluk yapması da gerekebilir.

Danışmanlık stili, danışmanın hangi teknik ve metotları kullanacağını etkileyebilmektedir. Görev danışmanlığı stilinde danışman, büyük bir takımla birlikte çalışır ve çözümün bulunmasında hangi yöntem biliminin kullanılacağını karını büyük bir uyum içinde bu takımın tüm üyeleri ile kararlaştırılır. Aslında danışmanın verdiği hizmet, yani firmayı rakiplerinden farklılaştırarak ona değer katacak olan metotlar ve onu diğerlerinden ayırt edecek uzman bilgi, çeşitli yönetim kitaplarında da bulunmaktadır. Fakat bilgilerin hangilerinin doğru çözümler olduğunun ve bunun pratikteki uygulamalarının nasıl olacağını, müşteri tarafından objektif olarak belirlenmesinin kolay olmamasıdır.

Proses danışmanlık stilinde danışmanın ihtiyacı olan bilgiler, firma yöneticiler tarafından sıklıkla psikometrik test tekniklerini kullanılarak elde edilir. Aynı teknikler görev danışmanlık stilinde, müşteri adına danışman tarafından toplanarak sonuca ulaşılır.

Bilgi transferi stilinde genellikle görev danışmanlık stilindeki ile aynı teknik ve fikirler kullanılır, fakat bu stilde kendilerinden daha az bilgi ve deneyime sahip yöneticilerle birlikte çalışabilecek metotların kullanılması gerekmektedir. Örnek olarak, bu fikir ve tekniklerin uygulanmasında metot olarak çeşitli workshop ve toplantılar düzenlenebilir.

2.2. Pratikte Uygulamak Üzere Danışmanlar Tarafından Geliştirilen Özel Yöntemler

Her danışmanlık hizmetinde danışmanın müşterisi için özel bir yöntem geliştirmesine sık rastlanmamakla birlikte, bazı danışmanlık firmalarının tamamıyla müşterileri için özel yöntemler geliştirirler. Böylelikle danışmanlık şirketi kendini rakiplerinden ayrıncı bir hizmet vermiş olur. Danışmanlık hizmeti alan kuruluşlar ise, bu hizmetle sadece danışmanlık hizmeti almış olmakla kalmaz, aynı zamanda firmasına entelektüel bir değer katmış olurlar. Ayrıca bu yöntemler pratik hayatta kullanılmak üzere geliştirildiğinden, başarılı olma ihtimali diğer teorik teknik ve fikirlerden daha fazladır.

Bu tip yeni ve özel yöntemler geliştirmek için çalışan, yeterli sayıda danışmanlık firması bulunmaktadır. Buna, bir çeşit yeni ürün geliştirme olarak da bakılabilir. Çünkü geliştirilen her özgün ve başarılı yöntem, danışmanlık hizmeti veren firmanın bu dev pazardan daha fazla pay almasını sağlayacaktır. Hiç danışmanlık hizmeti ihtiyacı bulunmayan kuruluşlar bile, bu yeni yöntemi öğrenerek avantaj sağlamak isteyecek ve bu konuda yeni hizmeti sunan danışmanlık firmasına başvuracaktır. Boston Consulting Group'un geliştirdiği ve yönetim kitaplarına köpekler, inekler, yıldızlar ve soru işareti terimlerini kazandıran ürün portföyü analiz yöntemi "Boston Consulting Matrisi" bunun en iyi bilenen örneklerinden biridir. Fakat bu yöntemden yola çıkarak ve bu yöntemim bazı zayıf noktalarını kaldırmak üzere G.Johnson ve K. Scholer General Electric için "GE Matrisi"ni geliştirmişlerdir. Yine Boston Consulting Matrisi'nden yola çıkarak üretilen başka bir matris ise Shell Matrisi'dir.⁵⁴

Şekil 1.8. Boston Group Matrisi

		Yüksek	Düşük
Pazar Büyüme Oranı %	Yüksek	YILDIZLAR	SORU İŞARETİ
	Düşük	NAKİT İNEKLERİ	KÖPEKLER

Pazar Payı

Şekil 1.9. General Electric Matrisi

Pazarın Çekiciliği	Yüksek	BÜYÜME İÇİN YATIRIM YAP	BÜYÜME İÇİN SEÇİCİ OL	SORU İŞARETİ
	Orta	BÜYÜME İÇİN SEÇİCİ OL	SORU İŞARETİ	HASAT TOPLAMA STRATEJİSİ
	Düşük	SORU İŞARETİ	HASATI TOPLA	YATIRIM KES
		Güçlü	Ortalama	Zayıf

Rakiplere Göre Konum

⁵⁴ Chartered Institute of Marketing, a.g.e., s.125-129.

Boston Consulting Group, matris tekniği ile birlikte, deneyim eğrisi adı verilen fikri de geliştirdi. Deneyim eğrisinde ürünün büyüme döneminde, belli bir noktaya kadar artırılan üretimlerde maliyetlerin (optimum noktası) sabit bir oranda düştüğu görüldü. Bu iki önemli araç birleştirilerek ürünlerin pazardaki durumu, yapılacak yatırımlar ve alınacak stratejik kararlar konusunda firmalara büyük bir kolaylık sağlanmış oldu.

Uluslararası üne sahip Kepner Tregoe isimli firmanın kuruluşuna da, problem çözümü konusunda geliştirilen özgün bir yöntem neden olmuştur. Benjamin Tregoe ve Charles Kepner, Rankt isimli firmada birlikte çalıştıkları yıllarda yöneticilerin problem çözmede mantıksal bir yöntemle ciddi bir şekilde ihtiyaç duyduklarını tespit ederler. Operasyonel karar verme ve planlama konularında, problemlerin çözümü için kendilerine özgü sistematik bir yöntem geliştirerek Rankt isimli firmadan ayrılırlar ve 1958 yılında kendi firmalarını kurarlar. 1981 yılına gelindiğinde, geliştirilen bu yöntem amerikanın en büyük yüz firmasının atmışında, dünyanın en büyük bin firmasının ise dört yüz tanesinde kullanılmaya başlar. Bu özgün yöntem firmanın karar verme süreci konusunda, danışmanlık pazarında uzman olarak kendine konumlandırmasını sağlar.

Çoğu danışmanlık firması, geliştirdikleri yöntemle uzun süre bağlı kaldıklarında bu yöntemin değerini kaybetmesiyle birlikte, değer kaybına uğramaya tehlikesiyle karşılaşır. Bu nedenle Boston Consulting Group gibi firmalar, yönteminin başarısına bağlı kalmaksızın sürekli olarak yeni yöntemler geliştirme ve rekabet avantajlarını korumaktadırlar.

2.3. Kullanılmaya Hazır Bilgi ve Fikirler

Değer Zinciri, benchmarking, re-engineering ve toplam kalite yönetimi gibi pek çok popüler fikir, yaratıcıları tarafından genel kavramsal terimler olarak tanımlanır. Konu hakkında ikna edici ve inandırıcı binlerce kitap veya makale bulunabilir. Fakat metod, fikir, proses veya tekniğin nasıl uygulanacağı konusunda detaylar eksiktir. Bunun nedeni; yaratıcının teoriyle detaylardan daha fazla ilgilenmesi veya bir “guru” olarak davetler almak üzere taktik olarak bunları açıklamaması olabilir.

Bu tabii ki danışmanlık firmalarının da kullandığı, etkili bir yöntemdir. Örneğin portföy matrisinden bahsetmeyen pazarlama kitabı bulunmazken, bu yöntemin gerçek hayatta belli bir sektördeki ürünlere veya bir firmaya uygulanmış pratik şeklini bulabilerseniz çok şanslısınız demektir. Fikrin ne kadar anlaşılır ve değerli olduğu ortadadır; fakat bunun nasıl uygulanacağı okuyucudan gizlenmeye çalışılır.

Müşterilerle danışmanlar aynı gazete, makale ve kitapları okur. Yeni fikir ve yöntemler hızla kafalara yerleşir. Bundan sonra müşteri bu yeni yaklaşımların kullanılması konusunda yöntembilimi kendi geliştirebileceği gibi, yardım için bir danışmana başvurabilir. Danışmanlar müşterilerinin yeni fikir ve yöntemlerin farkında olmalarını sağlayarak, onları müşterileri için kullanmak isterler. Böylece müşterilerine daha iyi hizmet verdiklerine inanırlar. Bu durumda yöntemlerin uygulanabilir hale getirmek danışmanın en önemli görevidir. Eğer teknik veya metot iyi bir şekilde kurulmuş olursa, danışman bunu fazla deneyim ve bilgi edinmeden uygulanabilir hale getirebilir. Pek çok danışmanlık firması, yeni fikir ve yöntemler konusunda çalışanlarını belli eğitimlere gönderip onların çeşitli lisans, sertifika gibi belgeleri almalarını sağlayarak hizmetlerinin müşterileri tarafından kabul edilirliliğini artırmaya çalışırlar.

Danışmanlık konusunda geliştirilen yeni yaklaşımları; denetimler, proses, araçlar ve teknikler başlıkları altında sınıflandırılabiliriz.

2.3.1 Denetimler

Çoğu firma muhasebecilerin denetlemelerine alışıktır. Denetçiler, organizasyonun hesaplarının gerçek ve kurallara uygun olması için dikkatli prosedürler izlerler. Burada kullanılan terimler geniş bağlamda, nerede varlıklara ihtiyaç olduğu, hangi durumlara kaşı ne yapılacağı ve kazanıma son verilmek istenirse ne yapılacağını kapsar. Finansal olmayan denetimler, temelde iki ana hedefi bulunmaktadır. Birincisi gerekli standartlara uygunluğunun kontrolü; ikincisi müşteri ve diğer anahtar grupların tatmininin için ise ürün veya hizmetin yeterliliğinin belirlenmesidir.

Bilgilerin toplanması ve analizi, pek çok danışman için normal aktivitenin bir bölümüdür. Danışmanlık firması; hizmetin nasıl verileceği konusunda danışmanlarının deneyimlerine tamamıyla güvenmek ile, hizmetle ilgili önceden belirlenmiş standart yaklaşımları

kullanılmak arasında seçim yapması gerekmektedir. Denetim prosesi sırasında kullanılacak teknikler arasında anketler, odak grupları, yüz yüze görüşmeleri, bilgi formları ve benchmarking gibi yöntemlerin yanı sıra, daha pek çok farklı yöntem kullanılabilir. Bu liste, bilginin elde edilmesinin güçlüğüne orantılı olarak daha da uzayabilir.

Firmanın denetimi sırasında, toplam performansını belirlemek için büyük bir özen ve sağduyu ile yerine getirilmesi gereken görevler bulunmaktadır. Bunlar; denetim konusunda uygulanacak fikirlerin sunulması ve müşterinin rekabet avantajlarının korunması için gizliliğin sağlanmasıdır.

2.3.2 Prosesler

Bir denetçi danışman, organizasyon içinde önceden yapılmış aktivitelerle ve var olan proseslerle ilgilenir. Danışmalar organizasyona yeni bir prosesi tanıtmak için de kiralanabilirler. Burada dikkat, danışmanların yönetim düşünürlerinden aldığı fikirleri pratikte uygulanabilir hale getirmesine kadar uzanan prosesler üzerine yoğunlaşmıştır.

Aynı zamanda danışmanlar, özel bir konuda denetim ve prosesi birlikte yürütme konusunda da iyidirler. Genellikle toplam kalite yönetimi, re-engineering gibi yeni ve popüler bir prosesinin uygulanması konusunda organizasyona yardım etmek ile görevlendirilen danışmanların, var olan durumu denetmeden bu hizmeti vermeleri imkansızdır. Bu gibi hizmetler, danışmanların vizyon ve yeteneklerini pratik alanlarda nasıl kullandıklarını iyi bir şekilde vurgulamaktadır.

Bazı danışmanlık firmaları çalışmalarını daha da ileriye götürerek, popüler proseslerin uygulanışı konusunda kendilerine öz yöntemler geliştirmektedir. Örneğin the Crosby Consultancy isimli danışmanlık firması, yerine getirilmesi kaçınılmaz belli zorunluluklardan (bunlardan biri performans standartlarında sıfır hata olma zorunluluğudur) ve kalitenin gelişimi için on dört spesifik aşamadan oluşan, Philip Crosby'nin danışmanlık ilkeleri üzerine kuruludur. Bu yaklaşımla Crosby Consultancy, danışmanlık firmalarının en fazla olduğu alanlardan bir olan toplam kalite yönetimi konusunda kendine dünya çapında belli bir yer sağlamıştır.



1980’li yılların başlarında üstün (world-class) üretim olarak çıkan ve daha sonra üstün performans şeklinde genişleyen fikir Hayes, Wheelwright ve Clark tarafından kısaca; “bulunduğunuz endüstri kolunda üretim yapan neredeyse her firmadan daha iyi, kalanlarla da en azından aynı seviyede olmak” olarak tanımlanmaktadır. Dünyada en iyilerin arasında yer almak esnek üretim sistemi, Just-in Time üretim, CAD, CAM olarak bilinen yöntem, proses ve tekniklerin birlikte kullanılmasını gerektirmektedir. Bu alanlarda danışmanların; ders kitaplarının ilerisine geçerek bu yöntemlerin nasıl uygulandığını organizasyonlara sunmaları gerekmektedir.

Aslında yönetim konusundaki modern fikirlerin, prosesten çok özel tekniklerle ilgili olması makul karşılanmalıdır. Örneğin birçok kişi veya kuruluşta, öğrenen organizasyon yaratmak önemli bir hedef gibi görünür. Ancak bu sadece, geçek organizasyona nasıl uygulanacağını düşünebilecek biri olursa bu hedef gerçekleştirilebilir.

2.3.3 Araç ve Teknikler

Prosesinin belli bir periyodu kapsayan sürekli bir durum olduğunu düşünürsek araç ve teknikleri sadece çok özel durumlarda kullanılan metot ve fikirler olarak tanımlayabiliriz. Bir organizasyon içinde benzer durumlar zaman içinde tekrarlandığı için benzer teknik veya araçlar tekrar kullanılabilir. Teknikler ve prosesler arasındaki farkı anlamak genellikle güçtür. Bunun nedeni tekniklerin prosesler iç içe ve ortak amaç için kullanılmasıdır. Örneğin 360° geri besleme bir bilgi toplama yolu olarak kullanılabilceği gibi, yıllık değer belirleme prosesinin entegre bir parçası da olabilir.

Danışmanların kullandığı araç ve teknikler çok sayıda olmakla birlikte bunların en yaygınlarına aşağıda, uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılarak kısaca değinilmiştir.. Bunlarla ilgili detaylı bilgiler işletme yönetimi ile ilgili kitaplardan kolaylıkla ulaşılabilir. Fakat bunların gerçek hayatta gerçekleştirilmesinin ne kadar güç olduğu aşağıdaki örnekte açıklanmıştır.

Örnek: İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Hizmet Veren Danışmanlık Firmalarının Sıkça Kullanılan 360° Geri Besleme Yöntemi:

Bu teknik bir yöneticinin yöneticilik vasıflarının asları, üsleri ve kendi düzeyindeki diğer herkesin performans değerlendirmeye katılmasıyla belirlenme yöntemidir. Bu performans değerlemeye çok farklı kesimlerde değerleyicilerin katılmasıyla yönetici hakkında daha gerçekçi ve geçerli bir değerlendirme yapmasına olanak tanıyan 360° geri besleme yönteminde amaçlanan yeterli geri besleme sağlanarak performansın artırılmasıdır.⁵⁵

Fikir olarak oldukça basit görünen bu yöntemin uygulanması için geçerli metotların geliştirilmesi, istatistiksel veri tapanının kurulması ve sonuçların elde edilmesi için karşılaştırılacak ve değerlemeyi yapacak kişilerin belirlenmesi çok özel bir danışmanlık hizmeti gerektirmektedir. Örneğin kaç kişinin değerleyici olarak seçileceği, işletme dışından kişilerin performans sistemine ne şekilde dahil edileceği, pratik bir uygulamanın ne şekilde sağlanabileceği çok önemli ve karmaşıktır.

⁵⁵ Emine Bildirici, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerleme”, Yüksek Lisans Tezi İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1986, s. 31.

Tablo 1.12. Danışmanlık Firmalarının Sıkça Başvurdukları Araç ve Tekniklere Örnekler:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
360° geri Besleme Yöntemi
Psikometrik Araçlar
Mason Haire Listeleme Tekniği
İş Tatmin Envanteri (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
GENEL YÖNETİM
Benchmarking
Dengeli Skor Kartları
Azaltılmış Nakit Akışı Teknikleri
Senaryo Planlama Teknikleri
PAZARLAMA YÖNETİMİ
PEST Analizi
SWOT Analizi
Boston Consulting Group Matrisi
Porter Elması
Porter'in 5 Güç Tekniği
GE/MCKinsey Kabuğu
Ürün Hayat Eğrisi
PIMS analizi (Pazar Stratejilerinin Kara Elması)
Pazar Bölümlendirme Teknikleri
FINANSAL YÖNETİM
Hisse Değerlerinin Belirlenme Teknikleri
Rasyo Analizleri
Gap (Boşluk) Analizi

3. Danışmanlık Hizmetlerinde Global Standartların Sağlanmasında Yapılan Girişimler

Danışmanlar için uluslararası niteliklerin belirlenmesi kolay bir görev olmamakla birlikte, dünya da danışmanlık konusunda en önemli otorite olan International Council of Manangement Consultancy Institutes (ICMCI) böyle bir çalışmaya başlamıştır.

Fakat bu konuda öncelikle, üye enstitüler arasındaki büyük kültürel farklılıkların üstesinden gelmek gerekmektedir. ICMCI otuz ulusal enstitü ile 1989 yılında gerçekleştiği fikir alışverişleri sonunda, Sertifikalı Yönetim Danışmanları (CMC Certified Management Consultant) özelliklerini belirlediler. Bu standartların belirlenmesi ile birlikte diğer enstitülerde bunları zaman içinde kendilerine adapte edeceklerdir.

Aslında ICMCI'nın tüm üyeleri bu belirlenecek standartları benimsemek istemektedir. Fakat nasıl bir şekil oluşturulacağını belirlemek oldukça güçtür. Fakat bu konudaki istek de ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu konudaki düzenlemelerle ilgili eğilim, Anglo Sakson ülkelerinde Avrupa ülkelerinden daha fazladır. Örneğin Avusturya'da bir ticari dernek olan Fachverband Unternehmensberatung und Datenverarbeitung (FUD)'a üye olmadan yönetim danışmanlığı hizmeti vermek illegaldir.

ICMCI'nın üyesi ülkeler arasında anlaşmazlığa neden olan diğer bir konu, sertifikalı yönetim danışmanı olabilmek için gereken ve içinde çeşitli sınavların da bulunduğu prosedürdür. Sertifikalandırma prosedürü, her ülkede geleneksel olarak farklı şekillerde uygulanmadır. Bu bazı ülkelerde mülakatla olurken, bazılarında yazılı sınavla, bir kısmında ise, her ikisi ile de olmaktadır. Ayrıca geleneksel başvurularda müşteri referanslarının ve çeşitli yapılan işlerin sunulması da yaygındır. Hindistan'da ise yirmi beş yaşından büyük olmak için zorunludur.

Sonuç olarak 1999 yılında yapılan ICMCI konferansında, enstitülere kendi sertifika koşullarını belirlemede esneklik sağlanması onaylanmıştır. Buna göre adayların; deneyim, bilgi birikimi, vekillik, iletişim ve düşünce yeteneklerine göre ICMCI'nın hazırlandığı skor sisteminde belirlenen en az puanı alması gerekmektedir. Fakat hangi konulara ne kadar puan tahsis edileceği enstitüler tarafından belirlenir. ICMCI başkanı Hans de Sonnaville, bunun başlangıç için iyi bir adım olduğunu ve dört - beş yıl içerisinde, bu modelin daha evrensel şekil alacağı belirtmektedir.⁵⁶ Fakat başkanın diğer bir endişesi, danışman olarak çalışan profesyonellerin yüzde yetmişinin otuz beş yaşına geldiklerinde kendilerini başka pozisyonlarda bulması ve bu sertifikayı almanın hayatlarında öncelik taşıyamamasıdır.

⁵⁶ Michael Hoare, "Global Standards", Management Consultant International, Mart 2000, s. 11.

Tablo 1.13. Institute of Management Consultant'ın Sertifikasyon Puanlama Sistemi⁵⁷

	HER BİRİM	MAKSİMUM	MINİMUM
EĞİTİM			
Lisans Diploması	6		6
Yüksek Lisans Diploması	2		
Son Mezuniyet (Ph.D vs.)	2		
CMC Eğitimini Tamamlama	2		
IMC Amerika Ulusal Meslek Geliştirme Kursu veya Dengi Bir Eğitimi Tamamlama	2		
Müşterilere Hizmet İçin Diğer Profesyonel Organizasyonlardan Alınan Sertifikalar	2	6	
İŞ DENEYİMİ			
İş Deneyimi (Her Yıl İçin)	1	12	
İç Danışmanlık (Her Yıl İçin)	2	16	
Bağımsız Danışmanlık (Yılda 1200 Saatten Az Olmamak Kaydı ile Her Yıl İçin)	4	20	12
Yapıları ve Kabul Edilen Anket ve Sunumları (Her Sunum)	2	10	6
Memnun Müşteri Ratingi	2	12	10
IMC VE DİĞER PROFESYONEL AKTİVİTELER			
IMC Amerika Ulusal Konferansına veya AMCF Konferansına Katılma (Her Gün İçin)	1	3	
IMC Toplantı ve Bölgesel Konferanslarına Katılmak	1	2	
Bir Profesyonel Programda Eğitim Vermek (Her Ders)	1	3	
Ulusal Yayın Görmüş Bir Makale Yayınlamak (Her Makale)	1	3	
ZORUNLU SINAVA GİRMEK İÇİN GEREKEN EN AZ TOPLAM PUAN			40

4. Danışmanlık Şirketlerinin Müşterileri

4.1 Müşteri Kavramı

Aslında önemsiz ve cevabı çok basit gibi görünen bu soru, verimsiz ve hatta yıkıcı sonuçlara neden olacak yanlış müşteri ile çalışıldığında bir anda danışmanlar için en önemli soru haline almaktadır. Örneğin eğitim danışmanlarına eğitim verdikleri kişilerin, aldıkları eğitimi işlerine geri döndüklerinde uygulayacak altyapı veya yeteneklere sahip olmaması büyük bir külfet olmaktadır. Bu durum, danışmanın başarısız olarak nitelendirilmesi veya aldığı ücretin karlılığı olan zamandan daha fazla zaman ayırmasına neden olabilir. Ayrıca danışmanın müşterisi olan kuruluşun sadece bir bölümü ile anlaşma yapması diğer departman müdürlerinin bu hizmetin önemini kavramasını güçleştirmektedir.

⁵⁷ Institute of Management Consultants USA, **Information/Application Brochure**, Washington: 2001, s. 5.

Sözlüklerde profesyonel bir kişiden yardım veya tavsiye isteyen kişi olarak geçen "client" ⁵⁸kelimesinin tam karşılığı Türkçe'de, müvekkil yada müşteri olarak geçmektedir. ⁵⁹ Bu bize, her hangi bir sorunu olup yardım isteyen kişinin müşteri olduğunu gösterir. Bu durumda tanıma uyan müşterilere hizmet veren doktor, avukat veya bir mağaza görevlisi de danışman olarak sayılabilir. Bu nedenle danışmanlar için müşteri tanımı; "işletmedeki belli bir problemin, nasıl üstesinden gelinip düzen altına sokulacağı hakkında yardım isteyen şahıslar"⁶⁰ olarak açıklanabilir. Bu tanımdaki sorun ise, danışmanların çoğunun birden fazla müşteri ile, yani belli bir departman ya da kuruluşun tümü ile bir anlaşma yaptığıdır. Bu durumda danışmanın müşterisinin kim olduğunu belirlemek için, kendi kendine problemin çözümünde yapılacak değişikliklerden kimlerin kişisel olarak etkileneceği sorusunu sorması gerekir. Bu sorunun cevabı; belli şahıslar, gruplar, bir departman, işletmenin belli bir coğrafi konumdaki bölümü veya tümü olabilir.

Müşterinin kim olduğunu belirlemek; problemle ilgili başvuran kişi ve kişiler ile, bu problemin çözümünün gereklerini yerine getirecek veya sizinle koordineli çalışması gerekecek kişilerin farklı olduğu durumlarda, daha karmaşık olabilir. Bu grupta yapılacak değişikliklerin diğer grupları da etkileyeceği durumlarda, iyice içinden çıkılmaz bir durum alabilir. Pek çok müdür kendi departmanlarının işleyiş tarzını ya da kültürü, diğer departmanlara etki etmeden de değiştirebileceklerine inanırlar. Fakat danışmaların organizasyon içi etkileşim ve ilişkilerin farkına varmadığı durumlarda, beklenmedik sürpriz ve diğer departmanların olumsuz reaksiyonlarıyla karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

Eğer organizasyonun büyük bir sosyal sistemin içinde düşünülürse, sorunlar bazen organizasyondan daha geniş bir alanı da kapsayabilir. Bunlara örnek olarak yerel hükümetleri, bir üniversite ve bir sağlık otoritesine bağlı bir hastaneyi düşünebiliriz. Bu kuruluşlar; diğer yerel işletmeler, hastalar, organizasyonlar gibi yapılan değişikliklerden dolayı veya direkt etkilenecek sosyal bir sistemin içinde bulunmaktadır.

⁵⁸ Oxford Dictionary, Oxford Dictionary Press, Oxford: 1992.

⁵⁹ İngilizce - Türkçe Teknik Terimler Sözlüğü, Fonu Açık Öğretim Kurumu, İstanbul: 1997.

⁶⁰ Cockman, Evans ve Reynolds, a.g.e., s.11.

Tüm bu nedenlere danışmanlar, gerçek müşterisinin kim olduğunu belirlemeli ve daha fazla ona odaklanmalıdır. Tüm olumsuzluklarına rağmen, bir değişim beklentisi ile yardım isteyen, bu değişime kendiliğinden inan kişilerin, danışman tarafından gerçek müşterileri olarak görülmesi doğrudur. Danışman, grup içinde bu değişime inanmayan ya da olumsuz bulan kişilerin görüşlerini değiştirmeye çalışmalı, ama tamamıyla buna da odaklanması gerekir.

4.2. Gerçek Müşterilerin Kim Olduğunun Belirlenmesi

Danışmanın gerçek müşterilerinin belirlenmesinin önemi ve hizmetlerinde onlara odaklanması gerekliliğini açıkladıktan sonra, gerçek müşterilerin nasıl belirleneceğine açıklık getirmekte yarar bulunmaktadır. Peter Cockman, Bill Evans ve Peter Reynolds kitaplarında, Profesör Reg Revans'ın "Aktif Öğrenme" olarak bilinen ve "Kim bilir? Kimin Umurunda? Kim Yapabilir?" sorularından oluşan yaklaşımını, "Danışmanların gerçek müşterilerinin kimler?" sorusuna cevap bulmak için kullanır.⁶¹

- **Kim Bilir?**

Bu kişiler daha çok problem ya da teşhisle ilgili bilgilerle sahip sorunun analizi ve çözüm yollarının bulunmasında bize yardımcı olacak kişilerdir. Problem olduğunu düşünen müdüre bağlı çalışan kişiler, genellikle neler olup bittiği ile ilgili en fazla bilgiye sahiptirler. Fakat bu kişileri sadece sistemin bir parçası olarak kabul etmeli ve daha ileriye gidilmemelidir.

- **Kimin Umurunda?**

Bu kişi her ne kadar, departmanındaki sorun veya sorunlar nedeniyle verimsizlikten yakınan müdür gibi görünse de sistem için de bu problemin çözümü ile ilgilenen diğer kişi veya gruplar da olabilir.

- **Kim Yapabilir?**

Sorunun çözümü ile ilgili bir otoriteye sorulacaksa ya da onayı alınacaksa, kaynakların kontrolünden sorumlu kişiden daha fazla eleman, para ya da zaman

⁶¹ Cockman, Evans ve Reynolds, a.g.e., s. 13.

istenecekse, bu kişileri de başlangıç dönemi için müşteri sisteminin içine katmakta yarar vardır.

Gerçek müşteri sistemi, yukarıdaki soruların cevabı olan kişilerin belirlenmesi ile tanımlanabilir. Bunun nasıl uygulandığını aşağıdaki gibi bir örnekle açıklanabilir. Personel ve eğitim müdürü unvanına sahip kişiye, kendi departmanı dışında bir departmanın eğitim ihtiyacı konusunda iç danışmanlık görevi verildiğini ve personel ve eğitim departmanında bu eğitimle ilgili bilgi sahibi bir çalışan olmadığını düşünelim. Bu durumda personel ve eğitim müdürü, dışarıdan birini eğitim için görevlendirir. Burada durumu karmaşıklaştıran, asıl isteğin personel ve eğitim müdürden yardım talep eden departman müdüründen gelmiş ve eğitim için ayrılan bütçenin de bu departman müdürünün kontrolünde olmasıdır. Ayrıca eğitimi alacak departmanın elemanları, bu dış danışmanlık hizmeti konusundan habersiz de olabilirler. Bu vakadaki danışmanın gerçek müşterini bulması için, yukarıdaki üç soruyu cevap ararsak:

Kim Biliyor?

Bir problem olduğunu kim biliyor?

Departman müdürü ve personel ve eğitim departmanı müdürü.

Kimin Umurunda?

Problemim çözümü kimleri ilgilendiriyor?

Departman müdürü ve çalışanları ile personel ve eğitim departmanı müdürünü.

Kim Yapabilir?

Danışmanlık hizmeti ile ilgili bütçe kimin kontrolünde?

Departman Müdürünün.

Bir iç danışmanın eğitim, hukuk veya endüstri ile ilgili uzmanlardan danışmanlık hizmeti aldığı bu gibi durumlarla sıkça karşılaşılmaktadır. Burada danışmanlık hizmeti verecek danışmanın yapması gereken, verdiği hizmette ilerlemeden önce müşteri sisteminin her parçasını tanımlamaya büyük özen göstermesi gerekir. Zaten bu parçaların neler olduğunu belirlemeden sonuca ulaşmak da güçleşmektedir. Çünkü verilen hizmet esnasında er ya da geç bu müşteri sistemin parçası olan kişilerle mutlaka bir ilişki kurmak veya birlikte çalışmak gerekecektir.

5. Danışmanlık Meslek Örgütleri, Kuruluş Amaçları ve Verdikleri Hizmetler

Hizmet alanlarını geliştirmek, organizasyonlarında eleman ve hizmet kalitesini artırmak, danışmanların aralarında çeşitli konularda fikir alışverişinde bulunmasını sağlamak, meslek ahlak kurallarını belirlemek, müşterilerle danışmanlık firmaları arasında köprü görevini üstlenmek üzere kurulan ulusal ve uluslararası meslek örgütleri bulunmaktadır.

Dünyadaki danışmanlık firmalarının hizmet alanları, kültürleri ve kullandıkları modelleri farklı olduğundan danışmanlık örgütlerinde de kutuplaşmalar görülmektedir. Her derneğin kendi vizyonu, misyonu, hedefleri ve ahlak kuralları birbirinden farklıdır.⁶²

Bu bölümde, dünyanın önde gelen danışmanlık dernekleri ile ülkemizde bu konudaki tek dernek olan Yönetim Danışmanları Derneği'ni tanıtacağız.

5.1. International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)⁶³

1987 yılında on ülkeden okuz iki danışmanın, danışmanlık sertifikası veren enstitülerini aynı çatı altında toplamak amacıyla Paris'te toplanmasıyla kurulan ICMCI, dünyada danışmanlık konusunda en önemli örgüttür. Konseyi ilk desteleyen enstitü Insitute of Management Consultants Amerika oldu (IMC USA). Bunu IMC Kanada ve İngiltere izledi. Kısa sürede yedi ülkedeki IMC enstitüleri konseyin üyesi oldular. 1989 yılında on yedi ülkeden otuz delegenin katıldığı Kopenhag kongresinde konsey "Yönetim Danışmanlığı Meslek İlkeleri"ni belirledi. Dünyada ilk kez yapılan bu çalışma halen uluslararası kabul gören tek çalışmadır. Aynı toplantıda üye enstitülerin Certificated Management Consultant (CMC) sertifikasını almak için gerekli koşullar da belirlendi. Türk Yönetim Danışmanları Derneği, 2001 yılında ICMCI üyeliğine kabul edilmiştir. ICMCI'ın tüm dünyada yirmi binden fazla üyesi bulunmaktadır.

⁶² Marjatta Maula & Flemming Poulsen, "Knowledge Transfer, Consulting Modes and Learning", Copenhagen Business School Department of Management Working Paper, Copenhagen: Ağustos 2000, s. 5.

⁶³ www.icmci.org (02.03.2002).

ICMCI'nin Misyonları:

- Yönetim danışmanları için dünya çapındaki standartların belirlenmesi, uluslararası cemiyetlerin bu standartları kabulünün sağlanması, üye enstitülerin danışmanların sertifikasyon (CMC) proseslerinin kombinasyonu ile danışmanların müşterilerine tüm dünyada aynı standartlarda hizmet vermesini sağlamak.
- Tüm dünyada ulusal yönetim danışmanlığı derneklerinin kurulması ve gelişimini desteklemek, bu derneklerin karşılıklı bilgi ve fikir alışverişini bulunmalarını ve uluslararası standartlarda meslek ilkelerine bağlı olmalarını sağlamak.

5.2. Institute of Management Consultants USA (IMC USA)⁶⁴

1968 yılında Amerika'daki danışmanlar için profesyonellik ve ahlak standartların saptamak üzere kuruldu. Merkezi Washington'da bulunan enstitü ulusal ve bölgesel seminer, workshop ve konferanslara destek olmaktadır. Ayrıca www.imcusa.org da oluşturduğu ücretsiz arama motoru sayesinde danışmanlık hizmeti almak isteyen kuruluşların üye danışmanlara ulaşmasını sağlamaktadır. Üyeleri arasında irili ufaklı pek çok danışmanlık şirketi ve danışman bulunmaktadır.

IMC USA Ahlak Kuralları:

Üye danışmanların gönülden kabul ettiği bu meslek ahlak kurallarının ana koşulları;

- Verilen hizmetin gizlilik ve tarafsızlık içinde yapılması ve verilecek tavsiyelerde bağımsızlık,
- Sadece yardımcı olunabileceğine inanılan müşterilerin kabul edilmesi,
- Müşterilere sorunların çözümü ile ilgili gerçekçi ve uygulanabilir çözümlerin sunulmasıdır.

⁶⁴ www.imcusa.com (02.03.2002).

5.3. Professional and Technical Consultants Association (PATCA)⁶⁵

PATCA 1975 yılında Kaliforniya’da bağımsız danışmanlık hizmetlerini tanıtmak ve danışmanlara ihtiyaçları olan kaynaklara direkt ulaşım sağlama amacıyla kar amacı olmayan bir organizasyon olarak kurulan PATCA’nın şu anda dört yüzün üzerinde üyesi bulunmaktadır. PATCA teknik ve teknik olmayan alanlarda hizmet veren küçük danışmanlık firmaları ile çalışan bağımsız danışmanların kurduğu bir dernektir.

PATCA’nın odaklandığı stratejik hedefler:

- Belli meslek ahlak kurallarına bağlı kalmak ve işletmelere yardım eden üyelerini kendilerini geliştirmek üzere harekete geçirmek.
- Profesyonel danışmanlık konusunda ülkede söz sahibi olan bir organizasyon olmak.
- Üyeleri teknik yönlerden çok işletme ve yönetim konuları odaklı eğitim fırsatları sağlamak.
- Kamuoyunu danışmanlık hizmetleri ve verimlilikleri konusunda eğitmek.
- Üyelerine, ihtiyaçları olan etkili pazarlama hizmetlerini sağlamak.
- Üyelerine hizmetlerini kolektif bir şekilde uygulayabilecekleri pazarı yaratmada yardımcı olmak.

5.4. Association of Management Consulting Firms (ACMF)⁶⁶

1929 yılında Association of Management Consulting Engineers adıyla kurulan dernek daha sonra Association of Management Consulting Firms adını alan dernek yönetim danışmanlığının uygulanabilirliğini artırmak amacıyla kurulmuştur. Günümüzde de müşterilere danışmanlık sektöründeki değişimlerin ulaştırılması ve üyelerin hızla değişen günümüz koşullarına uyum sağlamaları konularında hizmet vermektedir.

⁶⁵ www.patca.com (03.03.2002).

⁶⁶ www.amcf.org (03.03.2002).

Brüksel ve New York'taki ofisleri ile danışmanlık hizmetlerinde kullanılmak üzere bilgi kaynağı hizmeti vermektedir. AFMC'nin misyonu üyelerinin en yüksek başarıya ulaşmaları için yardım etmektir. Üyelerinin uzman danışman kadrolarını geliştirmeleri için gerekli eğitim, kaynak ve iletişim kanallarını sağlamaktadır. Dernek aynı zamanda danışmanlık sektörünün kamuoyu, devlet, akademik çevre ve müşteriler tarafından en iyi şekilde anlaşılması içinde çaba harcamaktadır. AMCF dünyada önde gelen birçok danışmanlık şirketini temsil etmektedir. Üyeleri arasında büyük ve küçük pek çok firma bulunmaktadır.

5.5. European Federation of Management Consulting Association (FEACO)⁶⁷

FEACO European Federation of Management Consulting Association 1960 yılında Paris'te kuruldu. Daha ilk günden meslek ahlak kurallarının belirlenmesi konusunda çalışmalara başlayarak müşterilere verilen hizmetin kalitesini korumayı hedefledi. Uluslararası kuruluşlar ve Avrupa Birliği ile ilişkilerin geliştirilebilmesi için federasyonun merkez ofisi Brüksel'de bulunmaktadır. Federasyon şu anda yirmi üç ulusal dernekten oluşmaktadır. Bu derneklerin on üçü Avrupa Birliği, beş tanesi Doğu Avrupa ülkelerinde ve diğerleri Norveç, İsviçre, Güney Kıbrıs, Bulgaristan, Slovenya'da kuruludur.

İşletmelere ihtiyaçları olan danışmanlık hizmetlerini veren sektörde, danışman sayısı hızla artmaktadır. Federasyona bağlı bulunan derneklere üye danışmanlar, müşterilerin meslek ahlak kurallarına uyan ve belli bir kalitede donanımına sahip doğru kişilerden hizmet bulmasını kolaylaştırmaktadır. FEACO üç bin sekiz yüzden fazla danışmanlık firmasını ve yetmiş binin üzerinde danışmanı temsil etmektedir. Bu grubun toplam yıllık kazancı on dört milyar Euro olup Avrupa pazarının yüzde kırkını oluşturmaktadır.

FEACO'nun ama hedefi ulusal olarak bir araya gelmiş derneklerin sesini daha güçlü bir şekilde duyurmasını sağlayarak Avrupa'da yönetim danışmanlığı hizmetlerini tanıtmak ve geliştirmektir.

⁶⁷ European Federation of Management Consulting Associations, a.g.e., s. 14.

Bu ana hedef çerçevesinde FEACO, aşağıdaki konular üzerinde yoğunlaşmaktadır:

- Avrupa Komisyonu ile ilişkilerin geliştirilmesi.
- Küçük danışmanlık firmaları arasında uluslararası bir sistemin kurulması.
- Çokuluslu lider danışmanlık firmaları arasında deneyim alışverişinin sağlanması.

5.6. Yönetim Danışmanları Derneği⁶⁸

1998 yılında kurulan Yönetim Danışmanları Derneği, sektörünün Türkiye'deki ilk ve halen tek derneğidir. Şu anda yüz atmış beş üyesi bulunan Derneğin önümüzdeki dönemler için iki temel hedefi bulunmaktadır; Türkiye'deki danışmanların bir bölümünün dernek çatısı altında bir araya gelmesini sağlamak ve uluslararası yönetim danışmanlığı sertifikasyonunu ülkemizde dernek aracılığı ile uygulamaya sokmaktır.

Derneğin Amaçları:

- Yönetim Danışmanlığının ekonomik işlevlere doğrudan katkısı olduğunu kamuoyuna aktarmak ve bu katkının anlam ve içeriğini net terimler içinde açıklamak.
- Firma bazında erişilmesi olanaksız veya güç olan kaynak boyutlarına Dernek bileşiği içinde ulaşmak.
- Uluslararası kuruluşlarca (Dünya Bankası, BM ve İhtisas kuruluşları vb.) ve bu mesleğin icra edildiği ülkelerde belirlenmiş, benimsenmiş, gelenekselleşmiş, "danışmanlık meslek ahlakı"nı oluşturan temel ilke, prensip ve kurallardan da esinlenerek yurdumuzda yönetim danışmanlık mesleğini icra edecek kişi veya kuruluşlara yol gösterecek bir "mesleki ahlak" temelinin oluşumunu sağlayıp danışmanların mesleki uygulamalarını bu tabana oturtmalarını gözetmek.

⁶⁸ www.ydd.org.tr (03.03.2002).

- Yönetim Danışmanlığı mesleğine uygun kişi profilini belirlemek ve bu profile uyan kişilerin mesleğe intikali yönünde girişimde bulunup mesleğin insan tabanını niteliksel ve niceliksel olarak geliştirmek.
- Yönetim Danışmanlığının mesleki konu, çıkar ve sorunlarını üçüncü şahıslara karşı temsil etmek ve savunmak.
- Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşları tek bir çatı altında toplayarak yukarıdaki maddelerde sayılan amaçlara ulaşmada güç birliğini oluşturup etkinliği arttırmak.
- Yönetim Danışmanı kişi ve kuruluşların üye olduğu uluslararası derneklerle işbirliği veya üyelik ilişkisi kurmak suretiyle dışa açılımı sağlamak.
- Yönetim Danışmanlığı hizmetine olan iç talebi arttırıp pazar alanını geliştirmek.
- Yönetim Danışmanları arasındaki bilgi alışverişi ve mesleki koordinasyonu sağlamak.
- Haksız rekabetin önüne geçmek.

Derneğin bu amaçlar doğrultusunda hazırladığı stratejisi; olabildiğince yaygın ve belirgin bir profile uygun seçici bir üyelik tabanına dayalı yapılaştırmayı gerçekleştirerek yukarıda sayılı amaçlar doğrultusunda çalışmaktır.

6. Danışmanlık Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir danışmanın sahip olması gereken özelliklere tezin ilk bölümünde değinmiştik fakat danışmanlık şirketlerindeki insan kaynakları yönetimine değinmeden önce burada tekrar kısaca bahsetmekte yarar var. Danışmanın belli yetenek, uzmanlık ve verilen görevi idare edebilecek olgun bir yapıya sahip olması lazımdır. Bu özelliklerin hepsinin yeni mezun birinde olması neredeyse imkansızdır. Bu nedenle ilk olarak danışmanın, belli bir müşteri veya danışmanlık firmasının ihtiyacı olan uzman özelliğinin üzerinde durmamız gerekir, çünkü danışmanda olması gereken tüm kişisel özellikler belli bir sorunun çözümüyle ilgili know-how ile birlikte olmadıkça bir değeri yoktur. Buradan da anlaşıldığı gibi yönetimle ilgili engin bilgi birikimi, uzun vadede danışmanlık firmalarına yarar sağlamaktadır. Eğer danışman bilgisini geniş bir alana yaymışsa bu onu daha da değerli kılacaktır. Fakat tüm bunlarla birlikte bir danışmanın bilgi birikimi dışında belli becerilere sahip olması zorunludur.⁶⁹ Philip Sadler'in kitabında bu özellikleri tanımlamak için M. Kubr'ın hazırladığı aşağıdaki liste kullanılmış, fakat bunlara bazı eleştiriler de eklenmiştir.

Entelektüel Yetenek:

- Kolay ve hızlı öğrenme kabiliyeti
- Gerçekleri gözlemleme, analiz etme ve seçicilik
- İyi karar alabilme
- Tümevarım ve tümdengelim düşünce yeteneği
- Genelleme ve sentezleme yeteneği
- Yaratıcı ve orijinal düşünce

İnsanları Anlama ve Onlarla Çalışabilme Yeteneği:

- Diğer insanlara karşı saygı ve tolerans
- İnsan reaksiyonlarını önceden tahmin edip değerlendirme yeteneği
- Kolay iletişim kurma
- Kibar ve iyi bir terbiye

⁶⁹ Sandler, a.g.e., s. 227.

Konuşma, İkna ve Motive Etme Yeteneği:

- İyi bir dinleyici olma
- Yazılı ve sözlü iletişim yeteneği
- Öğretebilme yeteneği
- İkna ve motive edebilme

Entelektüel ve Duygusal Olgunluk:

- Davranış ve hareketlerde tutarlılık
- Baskıya dayanabilme özelliği
- Sakin davranabilme
- Her durumda oto-kontrol
- Değişen durumlara karşı esnek ve kolay adapte

İnisiyatif Kullanabilme:

- Doru oranda kendine güven
- Sağlıklı bir hırs
- Girişimcilik
- Harekete geçme cesareti

Dürüstlük ve Ahlak:

- Diğerleri yardım etme isteği
- Aşın dürüstlük
- Hataları yönetme ve onlarda ders çıkarabilme
-

Fiziksel ve Ruhsal Sağlık:

- Bir danışmanın spesifik çalışma ve yaşam koşullarına ayak uydurabilme

Bu tip bir liste her zaman sorunlara neden olur. İlk olarak bu genel bir görüşü yansıtmaktadır ve her firma bu listede olmayan bazı istekleri olacaktır. Örneğin bir üst düzey yöneticinin sahip olması gereken özelliklerle bir orta kademe yöneticinkilerin aynı olması beklenemez. İkincisi her tip danışman için aranan özelliklerin de aynı olması beklenemez. Örneğin bir eğitim programını tasarlayan kişi ile bu eğitim programında eğitimi verecek kişiden aynı özelliklere sahip olması beklenmez.

Üçüncüsü olarak bazı durumlarda kritik önem taşıyabilecek “sağlıklı hırs”ın gerçekten ne anlama geldiğidir. Belki bunun yerine dalında en iyi olmak isteyen bir uzman için yararlı hırs terimi kullanılabilir. Ayrıca “aşırı dürüst” olmakta düşündürücü madde çünkü bir insan aynı anda hem dürüst hem de olmayabilir. Bu, “açık ve dürüst bir şekilde hizmet verme” ile değiştirilebilir.⁷⁰

6.1. Yapı ve Kültür

Bir danışmanlık firması bir ortaklık, limitet şirket ya da bağımsız patron şirketi olabilir. Ortaklar çalışan olarak sayılmasalar, firmalardaki en kritik insan kaynağıdır fakat diğerlerinden belli bir üstünlüğe sahip oldukları için “insan kaynakları” terimi sadece, firmada çalışan diğer kişileri kapsamaktadır. Yine de firma kültürünün oluşumunda ortaklık şeklinin ve dağılımının firma kültür ve iç yönetiminde etkisi büyüktür.

Danışmanlık firmalarının büyük bir çoğunluğunda genellikle iki tip yapıya rastlanır:

- Birincisi, işletme ve personel yönetimi için gerekli çatının hazırlanması ve günden güne yönetim.
- Diğeri, sürekli değişim ve görevlerin değişime göre belirlenmesi.

Genellikle danışmanlar bir proje müdüre bağlı olarak çalışırlar ve görevlerini tamamladıkları zaman diğer projelerde başka müdürlere bağlı olarak çalışmaları mümkündür. Birden fazla veya diğer projelerle paralel yürüten bir projede çalışan danışmanlar, aynı anda birden fazla proje müdürüne bağlı bulabilirler. Bazı projelerde ise resmi yapı yok sayılarak, deneyimli danışmanların daha az deneyimli danışmanların altında çalışmasına da mümkün olabilir.

Her yönetim danışmanlık firması kendine özgü bir yapılanmaya gider. Fakat özellikle büyük firmalar kendi içlerinde belli bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Bu belli bir deneyim, uzmanlığa ulaşmak ve kariyer geliştirmek için basamak şeklinde belirlenmiştir. Pratikte tüm danışmanlık projeleri sorumlulukların belli oranlarda paylaşıldığı takımlar tarafından

⁷⁰ Sandler, a.g.e., s. 228.

ele alınır. Takım şekli baz alındığında danışmanlar, samimi bir organizasyon kültürü içinde çalışan profesyoneller olarak görev yapmaktadırlar. Farklı unvanlara sıkça rastlanılmakla birlikte temel danışmanlık görevleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:⁷¹

- **Analist:** Gerekli bilgilere ulaşmakta ve bunları danışmanlar için işletmede sorumlu kişi.
- **Deneyimsiz Danışmanlar:** Üniversiten yeni mezun olmuş ve yetiştirilmek üzere organizasyona dahil edilmiş kişiler.
- **Danışman:** Danışmanlar müşteri işletmenin evrimini ele alarak, bu konuda çeşitli tavsiyelerde buluna kişilerdir. Genellikle verilen hizmetin büyük bölümünü onlar gerçekleştirirler.
- **Uzman Danışmanlar:** Daha deneyimli müşteriden alınan proje ile ilgili danışmanlık takımın yönetiminden sorumludurlar.
- **Proje Geliştirme Müdürleri:** Bu kişiler danışmanlık firmasının hizmetlerini geliştirmek ve müşterilerle ilişkilerden sorumludurlar.
- **Direktör (Ortak):** Bunla, organizasyonun geliştirilmesi ve stratejik gelişimi yöneten organizasyon içindeki en deneyimli danışmanlardır.

Bu tip bir yapı, ağırlıklı olarak proje odaklı danışmanlık hizmetleri veren çoğu firmaya uymakta birlikte, proses danışmanlığı ve bilgi transferinin ağırlıklı olduğu durumlarda uzman danışmanların daha ağırlıklı çalıştığı, buna uygun olmayan örnekler de vardır. Bazı firmalarda ise organizasyon tamamıyla düz bir yapıya sahiptir ve tüm hizmetleri ortakların kendileri verir.

Organizasyonun yapısı, firmanın personel konusundaki fikirleri ile yakından ilgilidir. Kültür ve ortamın havası kısmen en üstteki kişilerin işletmeyi nasıl yönettiği, kısmense firmanın iç işleyiş sistemleri ve yapısı ile ilgilidir. Tüm organizasyonun tutum ve

⁷¹ Wickham, a.g.e., s.301.

davranışlarını kelimelerden çok yapılanların belirlediği düşünülürse istenilen kültür il sahip olunan kültürün her zaman aynı olmayabilir. Tüm bu nedenlerle, benzer hizmetleri veren ve benzer yapıları sahip iki danışmanlık firması arasında somut kültürel farklılıklar hissedilebilir.

Her ne kadar yersiz kültürel özelliklerin, verilecek hizmet kavramını engellediği durumlarla da karşılaşılrsa; servisin danışmanlık firması tarafından hangi yollardan sağlandığı ve ihtiyacı olan müşterilere nasıl ulaştırıldığıyla ilgili olduğundan kültürü etkileyecektir.

6.2. Politika ve Stratejiler

6.2.1. Eleman Alma

Bazı firmalar yeni mezunları işe alıp en alt seviyeden üst seviyelere çıkarmak için kendileri yetiştirirken, bazı firmaların yüksek lisans ve uzmanlık diplomaları olan veya belli bir süre yöneticilik deneyimi olan deneyimli kişileri tedarik etmeye çalışır. Bu nedenle personel kavramı, işletmenin işe alma politikaları ile doğrudan ilgilidir.

Çoğu danışmanlık firması, ilk üç seviyenin üzerindeki seviyeler için (analist, deneyimsiz danışman ve danışman) eleman alımına gitmezler. Fakat son yıllarda hızla değişen koşullara ayak uydurmak ve çeşitli konularda uzman ihtiyacını bir an önce karşılamak amacıyla bu kural bozulmuştur. Bu kural, Management Consultancy Business School gibi yönetim danışmanlığının çeşitli dalları üzerine yüksek lisans eğitimin veren okulların çoğalmasıyla daha farklı bir boyut kazanacaktır.

Danışmanlık firmalarının çalışma tarzları ve kullandıkları fikir ve yöntemler birbirinden farklılıklar gösterdiği için bir firma için gerekli tüm özelliklere sahip bir danışman, başka bir danışmanlık firmasının aradığı özelliklere sahip olmayabilir. Örneğin üst yönetim ile müşteri arasında bilgi transferinin sağlayacak bir danışmanda aranan deneyim bazen yerini daha farklı özelliklere bırakabilir.

Kişisel özellikleri firmaya uymayan birinin işe alınmasının ve alınan kişinin verilen eğitim ve deneyimin karşılığını vermeden firmadan ayrılmasının vereceği zararlardan dolayı, eleman seçme prosesi danışmanlık firmaları için büyük önem taşır. Seçilen kişinin

verilecek göreve uyumunun en ileri düzeyde olmasını sağlamak için, çeşitli kişilik testleri ve değer biçme yöntemleri danışmanlık firmaları tarafından sıkça kullanılır.

Danışmanlık firmalarında her pozisyonun bir çalışan tarafında doldurulması gibi bir zorunluluk bulunmaktadır. Bazı konularda eleman almak yerine, dışardan uzmanlarla veya çeşitli meslek örgütleriyle koordineli çalışmak da kullanılan bir yöntemdir. İnsan kaynaklarının kullanımında esneklik; firmaya ekonomik başarı, hizmette kalite ve önemli değerlerde verimlilik kazandıracaktır.

Ayrıca çalışan her danışmanın kendi başına bir tüzel kişilik olduğu örneklerde bulunmaktadır. Örneğin önceden birlikte çalışmış ve daha sonra görevleri nedeniyle farklı ülkelere dağılmış yirmi beş profesörün bir araya gelerek İsviçre merkezli kurduğu bir örgüt bulunmaktadır. Hepsi yanlarında personel çalıştırmadıkları halde birer danışmanlık firması olarak, görev vermektedirler.⁷²

6.2.2. Geliştirme

Doğru insanı seçme insan kaynaklarının sadece ilk çözmesi gereken sorundur. Tüm performanslarını sergileyebilmeleri için seçilen kişilerin gelişimine yardımcı olmak gerekir. Bu her seviye için geçerli olmakla birlikte, henüz belli uzmanlıklara ve yeteneklere sahip olmayan fakat bu konularda potansiyeli olan yeni mezunların eğitimi ayrıca önem taşımaktadır. Gelişim strateji firmanın ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmelidir.

Gelişim; fonksiyonel yetenek, firma değer ve prosedürlerinin verildiği sıradan eğitimlerin yanı sıra kişilik ve danışmanlık yeteneklerini geliştirecek firma içi kurslarında verilmesi gereklidir. Firma içi projelerin yürütülmesi ve iş başı eğitim, firma içi ihtiyaçlarla personelin bir araya getirilmesi için geçerli yöntemlerdir. Yüksek derecelere ve profesyonel özellikleri olanların kendilerini geliştirmeleri için desteklenmesi ilerde ihtiyaç duyulacak uzman üst düzey yeteneklerin oluşmasını sağlar. Gerçekte şirket kültürü de tüm çalışanları kendilerini alanlarında geliştirmeleri için sürekli olarak motive etmelidir.

Firmaların karşılaştığı diğer bir çıkmaz, dünya standartlarına ve deneyime danışmanlarının yeteneklerinin geliştirilmesinin nasıl sürdürüleceğidir. Bu kişilerin zamana ve gelişime

⁷² Sandler, a.g.e., s. 233.

karşı yeteneklerini korumaları biraz da kendi profesyonel görüşlerine bağlıdır. Bu durumda firmalar bu gelişeme yardımcı olacak, yeni fikirlerin üretilmesi ve iç forumlarla ilgili araştırmaları teşvik edecek stratejiler geliştirmelidirler. Yapılacak bu tip çalışmalar sadece kişini kendini geliştirmesine destek olmakla kalmayacak, firmanın yeni hizmet ürünleri bulmasına, imajını geliştirmesine ve çeşitli hedef kitlelerin uyarılmasını da sağlayacaktır.

Danışmanlık firmalarının diğer ticari firmalardan çok daha fazla öğrenen organizasyonlar olmaya ve kendilerini sürekli geliştirmeye ihtiyacı bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar; insanlardan, değerlerden ve sistemlerden yararlanarak sürekli değişen ve performansını artıran organizasyonlardır.⁷³ Böylelikle danışmanlık firmalarındaki çalışanların tümü; öğrenme, hedeflere ulaşma ve projelerin gerçekleştirilmesi çerçevesinde müşterilerin problemlerinin belirlenmesi ve çözümünün her aşamasında etkin rol oynarlar. Her organizasyon hatalar yapıldıktan sonra, bunlardan ders çıkarabilir. Ama sadece öğrenen organizasyonlar, önceden dikkatle tasarlanmış işletme prosesinden dersler almaktadır.

6.2.3. Performans Yönetimi

Yönetim danışmanlığında, performans ölçümünün için kullanılan ana yöntemlerin genel kullanımının şeklinde bir değişiklik yoktur. Firmanın gerçekleştirmek istediği hedefler doğrultusunda, performansların ölçümüne büyük dikkat göstermesi gerekir. Kısa zamanlı ekonomik beklentilerin uzun periyotlarda sorunlar yaratabileceği unutulmamalıdır. Kısa zamanlı satış ve alınan danışmanlık ücretleri birlikte kişilerin özellik ve yeteneklerinin de dikkatle üzerinde durulmalıdır.

Firma ekonomik durumu; müşteriler tarafından ödenen zamanın maksimize edilmesi, sabit fiyatlı ücretle alınan projelerin zaman ve iş gücü oranlarının doğru karışımı ile verimli bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Ekonomik ölçütlere bakarak performansın değerlendirilmesi, danışmanlık hizmetinin bir takım hizmeti olmasından dolayı daha güçtür. Bir danışmanın gerçek performansının anlaşılması, belli bir periyot içinde farklı insanlarla birlikte yaptığı çalışmaların tekrar gözden geçirilmesiyle mümkündür.

⁷³ John R. Schermerhorn, *Management 5th. Edition*, New York: John Wiley&Sons, 1996, s. 438.

6.2.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, danışmanlık hizmetinde danışmanlık ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan etkili silahlardan biridir. Çoğu firma ilerleme konusunda çalışanlarını teşvik için belli kriterler belirler ve pekçoğunda da kariyerdeki ilerlemeler, performans yönetimin sistemindeki adil yapılanmanın bir sonucu olarak firma tarafından ödüllendirilir.

Bazı firmalar çalışanlarını terfi ettirmek ve firmanın küçük ortaklığına yükseltmek için değerlendirme jürisi ya da çeşitli listeler gibi biçimsel bir takım prosedürleri izlerler . Bazı çalışanlar bunları kariyerlerinin dönüm noktası olarak görür. Kimileri de bunu kabul etmezler ve bu iyi çalışanların firmadan ayrılmasına neden olabilir. İyi insanların kendilerini kusurlu hissetmesine neden olabilecek bu biçimsel değerler pek çok ortaklığı bunu savunanlar ve savunmayanlar olarak ikiye bölmektedir.

Aslında danışmanlık firmalarında, her aşamadan birçok insanın ekonomik geri dönüşe katkısı bulunduğu düşünüldüğünde diğer firmalardan daha esnek bir terfi sistemi sahip olmaları gerekmektedir. Bu sistem birazda pazarın kapasitesine ve bu pazarda görev yapan diğer bireylerin yeteneklerine bağlı olmalıdır.

Deneyim ve yöneticilik arasında belli bir bağlantı olmakla birlikte yüksek profesyonel yetenek ve statüye sahip olan kişiler işletme içinde yöneticilik görevleri almadan daha üst konumlara da yükselebilirler. Bu kişilerin rolleri, çok yüksek danışmanlık ücretlerinin kazanılması ve entelektüel fikir oluşmasını sağladığı için yöneticilik sıfatlarına tercih edilir.

6.2.5. Ödül ve Ücretlendirme

Ödüllendirme stratejinin firma için en azından üç tane görevi gerine getirmelidir:

- Firmada çalışan insanları tatmin edecek kadar kaliteli ve doğru miktarda olması sağlanmalıdır.
- Firmanın istediği insanları organizasyon içinde tutmasını sağlamalıdır.
- Firmanın özendirmek istediği tutum ve davranışları desteklemelidir.

Ödüllendirme genellikle, düzeyi diğer danışmanlık firmalarının aynı seviyedeki çalışanlarına bakılarak belirlenir. The Management Consulting Association, her sene üyelerinin ücret seviyeleriyle ilgili incelemeleri yayınlar. Bu kullanışlı bir yöntem olmakla birlikte daha önceki bölümde bahsi edilen personel politikalarını ve yaşa göre deneyimleri yansıtmadığı için biraz yüzeysel kalmaktadır. Ücret ve ödüllendirme politikaları; maaş seviyeleri, diğer sosyal imkanlar, ikramiyeler, kar payı dağılımları ve diğer ortak değerlerin paylaşımı kapsamalıdır.

6.2.6. İletişim

Bir öğrenen organizasyonun yeterli iletişim olmadan gerçekleşmesi imkansızdır. İletişimin içeriği, stili ve sıklığı insan kaynakları arasında kültürün paylaşımını ve beklentilerin yönetimini geliştirmektedir. Organizasyon içi iletişimde, belli bir gizliliğin sağlanması bir firmanın başarısında veya başarısızlığında etkili olduğunu düşünenler de bulunmaktadır. Bir danışmanlık firması bilginin paylaşımı en üst düzeyden en alt seviyeye kadar genişletilebilir. Fakat tek fark, üst seviyelerdeki yönetimin bilgilerin bütününe hakim olmasıdır.

VI. SORUN VE TRENDLER

Bu bölümün amacı, 2000'li yıllara gelindiğinde yönetim danışmanlığında yaşanan sorunlara ve trendlere kısaca değinerek, bu hizmetlerin geleceği ile yapılan bazı ufak tahminleri yansıtmaktır.^{74, 75}

Son yirmi yılda danışmanlık sektöründe yaşanan en büyük değişim denetim ve danışmanlık görevlerinin aynı çatıda toplanmasıyla yaşandı. Bu yeni trend yeni sorunlarla birlikte yeni fırsatları beraberinde getirdi.

İlk önceleri denetçilik ve danışmanlık birbirini tamamlayıcı bir kombinasyon olarak büyük ilgi gördü, fakat sonraki Amerika Güvenlik ve Takas Komisyonu (U.S. Securities & Exchange Commission (S.E.C.)) ve diğer ticari komisyonların fazlasıyla ilgilendiği bir konu haline almaya başladı. Bu komisyon, danışmanlık ve denetçilik hizmetlerinin bir elden verilmesinin ilerde içinden çıkılması güç durumların oluşacağı konusunda diretmeye başladı. Bu görüşe katılanlar komisyonu, Amerika'da denetçilik ve danışmanlık hizmetlerinin bir firma altında toplanmasına sınırlandırmalar getirilmesi konusunda destekledi.

Bunun tersi görüşte olanlar hemen seslerini duyurmaya başladı. Deloitte & Touche/ Deloitte Consulting ve Arthur Andersen gibi firmaların sözünden çıkmayan bazı kesimler, bu iki uzmanlığın aynı çatı altında toplanması savundular. Ama Ernst&Young, PwC ve KPMG gibi firmalar, bu iki alanı birbirinden mükemmel şekilde ayrılmış iki hizmet alanı haline getirmeyi başardılar.

Fakat bu ayrılmalar beraberinde yeni birleşme ve elde geçirmeleri beraberinde getirdi. Kendi başına kalan bu yeni danışmanlık firmalarını özellikle IT bazlı firmalar tarafından ele geçirilmeye başlandı. Cap Geminin'nin Ernst&Young'ı ele geçirmesi, Cisco'nun KPMG'ye bir milyar Dolar yatırım yapması ve PwC'nin Hewlett- Packard tarafından satın alınması (fakat sonradan bu anlaşmanın fes edilmesi) bunun örnekleridir. Bu durum üzerinde daha çok tartışmaya neden olacak yeni bir sorunu doğurdu o da; "orta ölçeklilerin

⁷⁴ David Bushko, Michael Raynor "When Even Bigger Boys Come to Play: New Opportunities Under the Umbrella", Consulting Magazine, Mart 2001, Vol. 12, Sayı 1, s. 3.

⁷⁵ European Federation of Management Consulting Associations, s. 13.

yok edilmesi”. Bu durum danışmanlık sektörünün geleceğinin “büyükler ve küçükler”den çok “devasalar ve minikler” arasında geçeceğinin göstergesidir.

Peki böyle dünyaca ünlü tam servis danışmanlık hizmeti veren KPMG ve E&Y gibi firmaları, eğer böyle büyük ürün pazarına hizmet veren veya spesifik konularda IT çözümleri sunan dev firmaların altına katılırsa ne olur? Bu gibi bir hizmetlerin daha önce IBM tarafından verildiğini ve başarılı olduğunu düşünenler olmakla beraber çoğunluğun görüşü; bu kadar büyük tam hizmet veren danışmanlık firmalarının ele geçirmeler sonunda verdikleri yönetim danışmanlığı hizmet stratejisinin, yönetim danışmanlığı hizmeti vermekten ana firmanın ürünlerinin satışı konusunda firmaları ikna etmeye döneceğini düşünmektedir.

Gelecekte bu konunun nasıl bir yön alacağı için bir tahminde bulunmak için henüz erkendir. Ama IT firmalarının bu gibi ele geçirme stratejilerine sahip oldukları bilinmektedir. Yıllık kazançları milyarlarca dolar bu büyük IT şirketleriyle karşılaştırıldığında, zor kazanılan danışmanlık gelirleriyle danışmanlık firması sahiplerinin buna karşı koyması oldukça zor görünmektedir. Fakat bu ele geçirmelerin yavaşlatılması, bazı orta ölçekli danışmanlık firmalarının zaman kazanın bu büyük firmalarla rekabet edecek düzeye gelmelerine ve yok olmaktan kurtulmalarına yardımcı olabilir.

Fakat bu madalyonun bir de diğer yüzü bulunmaktadır. Bazı danışmanlık firmaları hizmet verdikleri firmalara hizmetlerinin karşılığı olarak ortak olmaktadırlar. Bu da akıllarda başka bir soru oluşturmaktadır. Eğer bu danışmanlık firması gelecek yıllarda ortağı olduğu firmanın rakibine hizmet verir ve ona ortak olursa ne olacaktır. Bu içinden çıkılmaz sorunlar yaşatacağı gibi rekabetin korunmasına da aykırı bir hareket olacaktır. Bu durumla ilgili, bazı düzenlemeler yapılması gerektiğini savunanların sayısı her geçen gün artmaktadır.

Danışmanlık firmaların 2000 yılında yaşadığı diğer bir sorun, dünyadaki üretim sektörü ve diğer ekonomilerdeki küçülmelere bağlı olarak yaşanan ekonomik zorluklar ve bunun sonucu olan işten çıkarmalardır. Bundan en fazla etkilenenler ufak ve orta ölçekli firmalar olmakla beraber son bir, bir buçuk sene içersinde büyük danışmanlık firmalarında ciddi işten çıkarmalar yaşanmıştır. Bunun nedeni olarak müşterilerin mali sıkıntı yaşadıklarında, ilk olarak kesintiyi danışmanlık gibi hizmetlerde yapması gösterilmektedir.

Küçük olarak toplam çalışanları bin kişinin altında, ortalama ölçekli olarak bin ve dört bin kişi arası ve büyük olarak adlandırılan firmalarda dört bin kişinin çalıştığı firmalarda yapılan araştırmada; son on iki ay içinde küçük şirketlerde yapılan ortalama eleman kısıtlaması yüzde on sekiz, orta ölçekli firmalarda ise yüzde on yedi oranındadır. Bu kısıtlamalar acil olarak masrafları kısmak amacıyla yapılan eylemlerdir. Bu büyük oranlardaki kısıtlamalar tüm dünyada yönetim danışmanlığı hizmetlerini gelirlerinde 2000 ve 2001 yıllarında gerilemelere neden olmuştur. Orta ve küçük ölçekli firmalarda en büyük işten çıkarmalar Kasım 2000 ile Mart 2001 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Fakat bu küçülme sadece küçük ve orta ölçekli firmalarda değil, dört bin kişinin üzerinde kişilerin çalıştığı firmalarda yaşanmıştır. Büyük ölçekli firmalarda, Ağustos 2001 tarihinde iki binden fazla kişinin işene son verilmiştir bu rakamın Mayıs-Ağustos ayları arası toplamı, sekiz bin kişidir. Gene de bu rakamlara bakıldığında büyük firmalarda çalışan danışmanlar, yüzde üçlük bir oranla bu işten çıkarmalardan en az etkilenen kesimdir. Consultancy News dergisinin veri tabanına göre toplam atmış firmadan yirmi sekiz bin kişi işten çıkarılmıştır.

Bu işten çıkarmaların diğer bir nedeni olarak da 1990'lı yılların bitişi ile danışmanlık hizmetlere olan talebin azalmasıdır. Çünkü bu on yıla bakıldığında verilen hizmetlerin arasında ön sıraları; toplam kalite, 2000 yılı sorunları (Y2K), business to business ve pazarın yeniden yapılandırılması gibi konular almaktaydı. Fakat önümüzdeki beş yıla bakıldığında bu konuların ne kadar geçerli olacağı bilinmemektedir. Fakat pek çok danışman insanların satın almadan yapamayacaklarına inanmaktadır. Bu nedenle yeni teknolojiler ve tüm yeni ürünler, danışmanlar tarafından yakın takibe alınmıştır ve bunlardan herhangi birine olan talebin artışıyla bu konularda danışmanlık hizmetlerine olan talebinde artacağı beklenmektedir. ⁷⁶

Gelecek yıllara bakıldığında, dünyada danışmanlık sektöründe Avrupa'da yönetim danışmanlığının her dalında, özellikle Euro'ya geçişten dolayı finansal konularda, Avrupa Birliği'ne giriş için bekleyen Eski Doğu Bloğu ülkeleri ve ülkemizde Avrupa Birliği standartlarına uyum konularında, ve tüm dünyada IT sektöründe danışmanlık hizmetlerine olan talebin artacağı tahmin edilmektedir.

⁷⁶ Consulting Central, "Layoffs Slowing For Small And Medium-Sized Firms", www.consultingcentral.com/cninfo.html (12.02.2002).

Peki bu duruma karşı danışmanların neler yapılması gerekmektedir. Yazar, organizasyonel danışman ve the Berkana Insitute'un başkanı olan M. Weatley'e; göre ekonominin son yıllardaki yeni yönü danışmanları, aşağıdaki alanlar üzerine düşünmelerini gerektirecektir.⁷⁷

- **İçersî ve Dışarısı:** Organizasyon ve onun sınırlarının anlamı, her geçen gün daha da azalacaktır. Yapılan işin zorluğu azalırken, girişimcilerle ilişkilerde karmaşıklık başlayacaktır. “Bütün”; aktivite, operasyon ve hizmetlerin birbirine entegre seriler olduğu ortak varlık olmaktan çıkıp farklı grupların bir arada olduğu ve tüm elementlerin bir arada tutulduğu bir yapı olacaktır. Çalışan ve taşeron gibi terimler gözümüzün önünde değişime uğrayacak. Girişimci bir yandan ham madde zincirine ulaşırken, diğer taraftan kolaylıkla son müşterilere ulaşabilecektir.
- **Kontrol:** Sınırlardaki bu belirsizlik ayrı hiyerarşiler yerine, uzun entelektüel zincirlerin oluşumuna neden olacaktır. Kontrol kanallarının yerini aktif bir şekilde kontrol edilen bilgi kanalları alacak, dikey organizasyonlar yerini yatay organizasyonlara bırakacaktır. Bu nedenle verilecek hizmetler ve yapılacak teşhisler, departmanların birbirine bağlanması, entegrasyonu ve görev dağılımları konularında olacaktır.
- **Uyum ve Takım Çalışması:** Eskiden çalışanların şikayet ettiği ve özgürlüklerini kısıtladığını söyledikleri bürokrasi sorunu, bu yeni tip organizasyonlarla gelişle yerini baştan savmacılık, zincirdeki eksiklikler ve verilen görevlere inanç eksikliğine bırakacaktır. Bu da kısa bir süreliğine takım çalışmaları ve uyum konularında sorunların doğmasına neden olacaktır.

Tüm bu yeni gerçekler, tüm danışmanlar için yeni mücadelelere neden olacaktır. Kusursuz bir şekilde danışmanlık hizmeti verme, müşterilerin güvenini kazanmak ve rasyonel tasarımlar hazırlamanın önemi her geçen gün daha da artacaktır.

⁷⁷ Block, a.g.e., s. 77- 80

Bu bölümü danışmanların, özellikle de yönetim ve pazarlama konusunda hizmet veren danışmanların geleceğe bakışında yararlı olacağına inandığım, Philip Kotler'in 2005 yılı için yaptığı tahminleri vererek sonlandırmak istiyorum.⁷⁸

- **Aracısızlık:** Tüm ürünler internetten alınabilecek bu da araçlara olan ihtiyacın azalmasına neden olacak.
- **Perakendeciler:** İnternette alışverişteki artışla basit alışveriş anlayışı yok olacak, mağazalar birer eğlence alanları haline alacak.
- **Ağırlıklı Üretim:** Müşterilerin hazır değil ısmarlama ürünlere talebi artacak; bu da üretim planlarına verilecek ağırlıkla gerçekleşecek.
- **Bilgi Madenciliği:** Firmalar pazarlar ve müşteriler hakkında her geçen gün daha fazla bilgi edinmeye başlayacak ve bunu satışları artırmak için kullanacak. Bu da bilginin önemini artıracak.
- **Yönetim Bilgisi:** Ustaca yönetim daha da önem kazanacak.
- **Uzun Süreli Tedarik:** Müşteriler istedikleri ürün ve hizmetlerin tedarikinin ömür boyu devam etmesini isteyecekler.
- **Outsourcing:** Her firmanın uyguladığı bir standart haline alacak.
- **TV'nin Egemenliğinin Sonu:** TV reklamları gazete ve dergi reklamlarının özelliklerine sahip olacak, TV'nin verimliliği eğer internet kanalları ve dijital TV geliştirilirse devam edecek.
- **Dayanıklı Rekabet Avantajları:** Benchmarking, reverse engineering ve teknolojiye sıçrama kaydetmenin önemi artacak.

⁷⁸ Chartered Institute of Marketing, a.g.e., s. 10.



İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK DANIŞMANLIK SEKTÖRÜNÜN GENEL YAPISI, POTANSİYELİ YAŞADIĞI SORUNLAR VE TRENDLER HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMA

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan bu bölümde, ilk altı başlık altında incelenen konular hakkında, Türkiye’deki danışmanlık firmalarında görevli danışmanların görüşlerinin alınması amaçlanmaktadır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda Türkiye’deki danışmanlık sektörünün genel yapısı, potansiyeli, yaşadığı sorun ve trendler yansıtılmakta, geleceği hakkında tahminler yapılmaktadır. Uygulama ve çalışmadan elde edilen bulguların yorumu da yine bu bölümde incelenmektedir.

I. Araştırmanın Amaçları

Araştırmanın ana amacı, Türkiye’de hangi hizmetleri ne şekilde verdiği tam olarak henüz anlaşılamamış yönetim danışmanlığı sektörü ve gelişimi hakkında bir resim çekmektir. Sektörün içindeki kişilerin düşüncelerini öğrenmek ve bunları yönetim danışmanlığı konusuna ilgi duyan potansiyel danışmanlık firması müşterileri, bu firmalarda çalışmak isteyen kişiler ve akademisyenlere paylaşmaktır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmada, aşağıdaki soruların cevaplarını vermek hedeflenmektedir:

1. Kimler danışmanlık şirketlerinde danışman olarak görev alıyor, tutum davranış ve eğilimleri neler?
2. Türkiye’de danışmanlık firmaları nasıl bir genel yapı sergiliyor?
3. Bu firmalar hangi konularda danışmanlık hizmetleri veriyor?
4. Danışmanlık hizmetlerine olan talebin nedenleri ve bu talebi etkileyen faktörler neler?
5. Verilen hizmetin başarılı ile sonuçlanmasını etkileyen en önemli faktörler nelerdir?

-
6. Danışmanların sahip olması gereken özellikler nelerdir?
 7. Danışmanlık sektörünün ülkemizde yaşadığı sorunlar nelerdir?
 8. Sektörde en fazla tanınan firmalar hangileri?
 9. Gelecekte danışmanlık sektörünü neler bekliyor?



II. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Metodu

Araştırmada kullanılan verilen toplanması için bir saha çalışması yapılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının nedeni, Türkiye’de yönetim danışmanlığı sektöründe görevli kişiler ana kütlesini oluşturan örnekler arasından seçilen kişilerden birinci elden bilgi almaktır. Bu doğrultuda hazırlanan anket e-mail yoluyla ana kütleden seçilen kişilere yollanmıştır. Çalışmada araç olarak e-mail’in seçilmesinin nedeni, kısa zamanda daha fazla kişiye, olabilecek en düşük maliyetle ulaşabilmektir. Ayrıca bu yöntem, araştırmanın sadece İstanbul ile sınırlı kalmamasına da olanak sağlamıştır. Bu yöntemle saha araştırması yaparken yaşanan olumlu ve olumsuz tarafları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz:

1. E-Mail Yolu İle Anket Çalışması Yapmanın Avantajları

- E-mail yoluyla, geniş bir alanı kapsayan bir örnekten en az maliyetle bilgi sağlanmıştır.
- Cevaplayıcının, e-mail ile gönderilen anket formunu, kendine en uygun zamanda cevapladığı tahmin edilmektedir. Bu da cevapların daha özenli verilmesini sağlamıştır.
- Ankete cevapların daha kısa sürede geri dönüşü sağlanmıştır.
- Anketör bulunmadığı için, anketörün cevaplayıcının vereceği cevapları etkilemesi söz konusu olmamıştır.
- Ankete cevap verenlerin kimlikleri gizli kalacağından, cevaplayıcıların sorulara daha doğru ve samimi cevap vermesi sağlanmıştır.

2. E-Mail Yolu İle Anket Çalışması Yapmanın Dezavantajları

- E-mail ile yollanılan anketlere geri dönüş alma yüzdesi düşük olmaktadır.
- Günümüzde hepimizin yaşadığı yoğun e-mail trafiği içinde, cevaplayıcının ilgisini çekmek her geçen gün biraz daha da güçleşmektedir.
- Anketin, direkt elden verilmemesi veya bizzat anketör tarafından yapılmamasından kaynaklanan; önemsenmeme veya cevaplandırmayı unutma gibi psikolojik bir takım nedenlere dayalı yaşanan olumsuzluklar bulunmaktadır.

Ayrıca danışmanlık sektörü hakkında bilgi birikiminin, tez çalışmasının teori kısımandaki yabancı kaynaklar ile sınırlı olduğundan, Türkiye’deki danışmanlık sektörünün değerlendirilmesiyle ilgili saha çalışmasında bazı hatalar yapılmış olabileceğini kabul edilmektedir. Bazı soruların yerine, farklı sorular sorulsaydı çalışmadan ülkemizin danışmanlık sektörü ile ilgili daha fazla verim alınabilirdi.

Yüksek Öğretim Kurumu’nun internet sayfasına bakıldığında (www.yok.gov.tr); Türkiye’deki tezlerden oluşan bilgi bankasında yönetim danışmanlığı konulu tez çalışması olduğu görülmektedir. Fakat bu tezlerin uygulama kısmını oluşturan araştırmaların danışmanlık firmaları arasında değil, onların mevcut ve/veya potansiyel müşterileri ile yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle uygulamamda saha araştırmasını yönetim danışmanlarına yöneltmek uygun görülmüştür.

III. Veri Toplama Prosedürü ve Kullanılan Araçlar

Araştırmada kullanılan anket formu, toplam beş sayfa ve yirmi sekiz sorudan oluşmaktadır. Hazırlanan anket; başta Yönetim Danışmanları Derneği'nin internet sayfasında "Danışman Base" adı altında e-mail adresleri olan dernek üyeleri olmak üzere, çeşitli danışmanlık firmaların web sayfalarından alınan e-mail adreslerine, Türkiye'deki oluşturulmuş olan ytumba@yahoogroups.com, inkankaynaklari@yahoogroups.com, gibi çeşitli e-grouplar ve bazı özel kaynaklar aracılığıyla yaklaşık olarak iki yüz danışmana yollanmıştır. İlk olarak 2 Nisan 2002 tarihinde bir mektupla birlikte anket bu gruba gönderilmiştir. Grup tan anketi 12 Nisan 2002 tarihine kadar cevaplandırılarak göndermeleri rica edilmiştir. Bu süre içinde ankete sadece on sekiz cevap gelmesi üzerine, aynı e-mail adreslerine anket ikinci bir mektupla, 18 Nisan 2002 tarihinde tekrar gönderilmiş ve bu sefer 2 Mayıs 2002 tarihine kadar cevapların yollanması rica edilmiştir. Bu tarihte elde edilen toplam anket sayısı sadece yirmi beştir. Bunun üzerine yapılan özel görüşmeler aracılığıyla beş danışmanın anketi cevaplandırılması sağlanmıştır. Anketi yirmi bir farklı danışmanlık kuruluşundan, otuz danışman cevaplamıştır.

Yöneltilen soruların; dokuzu açık uçlu, dokuzu yöneltmeli, beşi dereceli ve üçü de seçmeli olarak hazırlanmıştır. Değerlendirilme zor olmasına rağmen, açık uçlu soruların bu kadar fazla sorulmasının nedeni, danışmanların kendi düşüncelerini rahatlıkla belirtmelerini sağlamak ve onların cevapları doğrultusunda Türkiye'deki danışmanlık sektörünü daha yakından tanımaktır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ankete katılan danışmanların hakkında bazı genel bilgiler öğrenilmek istenmiştir. Bu bölüm, anketin ilk yedi sorusunu oluşturmaktadır. İkinci bölümde cevaplayıcıların görev aldıkları firmaların genel özellikleri hakkında sorulara yer verilerek, Türkiye'deki danışmanlık firmalarının genel yapısı, hizmet alanları ve kullanılan ücretlendirme sistemleri hakkında bilgiler edinilmiştir. Bu bölümle ilgili sorular sekiz, dokuz, on, on bir, on iki, on beş, on dokuz ve yirminci sorulardır. Geri kalan sorularla, ne tür verilerin toplanmasının amaçlandığına aşağıda kısaca değinilmektedir.

On üç, on yedi ve yirmi beşinci sorularla danışmanlık hizmetlerine olan talebin doğuş nedenleri ve talebi etkileyen faktörlerin neler olduğu öğrenilmek istenmiştir. On yedinci ve yirmi beşinci sorular aslında birbirinin aynısıdır. Sekiz soru arayla çok az değiştirilerek sorulan bu sorularla anketi cevaplayanların biraz dikkatleri, biraz da tutarlılıkları ölçülmek istenmiştir.

On dördüncü soruda dünyada yaygın olan dört danışmanlık tarzı uzman, doktor-hasta, proses danışmanlığı ve akıl hocalığı tarzlarının kısa tanımları verilerek bunlardan hangilerin Türk yönetim danışmanlarına daha yakın olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

On altıncı ve yirmi dördüncü sorularla verilen hizmetlerin karakteristik özelliklerinin ve verilen hizmetin başıyla sonuçlanması için önemli faktörlerin neler olduğu kapalı uçlu sorularla belirlenmek istenmiştir.

On sekiz, yirmi altı, yirmi yedi ve yirmi sekizinci sorular açık uçlu sorulardır. Bu sorularla danışmanlık hizmetlerinde yaşanan sorunların neler olduğu, müşterilerin bu sektöre nasıl baktığı ve sektörün geleceğine danışmanların gözüyle bakılarak değerlendirilmek amaçlanmaktadır.

Yirmi bir ve yirmi ikinci sorularla, dünyada ve ülkemizde en çok tanınan danışmanlık firmalarının nelerdir sorusuna cevap aramak ve aralarında paralel bir ilişki kurmak istenmiştir.

Yirmi üçüncü soruda ise, bir danışmanda olması gereken özelliklerin hepsi verilerek cevaplandırıclardan bunları önem sırasına koymaları istenmiştir.

Ayrıca anket sorularına verilen cevaplar üst düzey yöneticiler, uzman danışmanlar ve junior danışmanlar olarak gruplanarak; deneyim, yaş ve uzmanlık durumuna göre verilen cevapların nasıl değişiklik gösterdiği de belirtilecektir.

IV. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Metotları

Araştırmada elde edilen tüm verilerin istatiksel olarak değerlendirilmesi için excel programının kullanılması yeterli olmuştur. Bu değerlendirme sırasında, aşağıdaki analiz metotları kullanılmıştır. Ayrıca anket sorularının analizinde istatistik uzmanı Sayın Aysen Şengül'ün görüş ve bilgileri başvurulmuş ve bu bilgilerin yorumlanmasında kendisiyle koordineli bir çalışma yürütülmüştür.

Araştırmada kullanılan verilen analizinde iki farklı metot kullanılmıştır. Bunlar:

1. Frekans Analizi: Bu tipteki anket çalışmalarında sıkça başvuru alan bir analiz metodudur. Anketin “Kişisel Bilgiler” ve “Firma ile İlgili Bilgiler” bölümlerindeki verilerin değerlendirilmesi başta olmak üzere daha pek çok soruda bu analiz metodu kullanılmıştır.

Bir yığındaki tüm birimlerden, ilgili değişkenler aracılığıyla derlenen bilgilerin betimsel amaçlı istatistik yöntemlerinden biri olan frekans analizi kullanılarak, frekans dağılımı oluşturulur. Oluşturulan dağılım sayesinde uygun grafikleri çizilir ve bu şekilde elde edilen oranlara göre bilgiler açıklanır.

2. Çapraz Değerlendirme: Bu araştırmadaki belli sorular arasında çapraz ilişkiyi bulmak ve aralarındaki ilişkiyi analiz etmek üzere çapraz değerlendirme yönetimi kullanılmıştır.

Çapraz değerlendirme, bir bağımsız değişkenin kategorilerinin başka bir bağımlı değişkenin kategorilerine göre temsil edilme yoludur. Bir çapraz değerlendirme matrisi sayesinde ikisi arasındaki ilişki kolaylıkla görülebilir. Değişkenler nominal, sıralı, aralıklı veriler olabilir. Regresyonda olduğu gibi çapraz değerlendirme de bize, hangi değişkenler örnek veri ile arasındaki ilişkilerin derecesini verebilir.⁷⁹

⁷⁹ www.millsaps.edu/www/social/cross-tabulation.htm (25.05.2002).

V. Araştırmaya Katılan Danışmanlar Hakkında Sayısal Bilgiler

Araştırmaya katılan yirmi bir farklı firmada çalışan, otuz danışmanın görev yaptıkları firmalar ve dağılımları Tablo 2.1’de gösterilmiştir. Katılımcıların yüzde doksanı isimlerini belirtmekte sakınca görmemişlerdir. Yine de bu isimlerin gizli tutulacağı önceden kararlaştırıldığı için, burada açıklanmamaktadır.

Tablo 2.1. Katılımcıların Firmalara Göre Dağılımı

Firma adı	Toplam	%
Ernst&Young	5	17%
Andersen Danışmanlık	5	17%
Ekser Danışmanlık	2	7%
Maestro Danışmanlık A.Ş.	1	3%
Tangram Yönetim Danışmanlığı	1	3%
Arend Endüstriyel Danışmanlık	1	3%
ARGE Danışmanlık	1	3%
Assist Consulting	1	3%
Bahar Kayserilioğlu Y.D.	1	3%
Big Danışmanlık Eğitim Tanıtım	1	3%
Boyden İstanbul	1	3%
Capella & Auriga Human Resources	1	3%
Denet Yönetim Danışmanlığı	1	3%
Granit Danışmanlık	1	3%
İde Yönetim Danışmanlığı	1	3%
İyitek Danışmanlık	1	3%
Koç Sistem A.Ş.	1	3%
Milli Prodüktivite Merkezi	1	3%
Nepa Danışmanlık ve Dış Ticaret	1	3%
Polater Eğitim Danışmanlık	1	3%
PriceWaterhouse Coopers	1	3%
Toplam	30	100%

1. Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Değerlendirilmesi

Anketin birinci bölümünü oluşturan kişisel bilgilerin değerlendirilmesi, şekil ve tablolarda aracılığıyla yapılacaktır.

Tablo 2.2. Ankete Katılanların Yaş Dağılım Tablosu

Yaş	Toplam	%
29 ve Altı	8	27%
30 – 39	10	33%
40 – 49	6	20%
50 – 59	3	10%
60 ve Üstü	3	10%
Toplam	30	100%

Yaş	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	toplam
29 ve Altı	4	4		8
30 – 39		6	4	10
40 – 49		1	5	6
50 – 59		1	2	3
60 ve Üstü			3	3
toplam	4	12	14	30

Tablo 2.3. Ankete Katılanların Öğretim Durumu Tablosu

Eğitim Durumu	Toplam	%
Üniversite	15	50%
Yüksek Lisans ve Üstü	15	50%
Toplam	30	100%

Eğitim Durumu	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	toplam
Üniversite	4	7	4	15
Yüksek Lisans ve Üstü		5	10	15
Toplam	4	12	14	30

Tablo 2.4. İş Tecrübeleri Dağılım Tablosu

İş Tecrübesi	Toplam	%
10 ve Üstü	20	67%
3 – 5	5	17%
1 – 3	4	13%
5 – 10	1	3%
Toplam	30	100%

İş Tecrübesi	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	toplam
1 – 3	2	2		4
10 ve Üstü		6	14	20
3 – 5	2	3		5
5 – 10		1		1
Toplam	4	12	14	30

Tablo 2.5. Çalıştıkları Firmadaki Görev Sürelerinin Dağılımı

Görev süresi	Toplam	%
1 – 3	12	40%
10 ve Üstü	7	23%
3 – 5	6	20%
5 – 10	5	17%
Toplam	30	100%

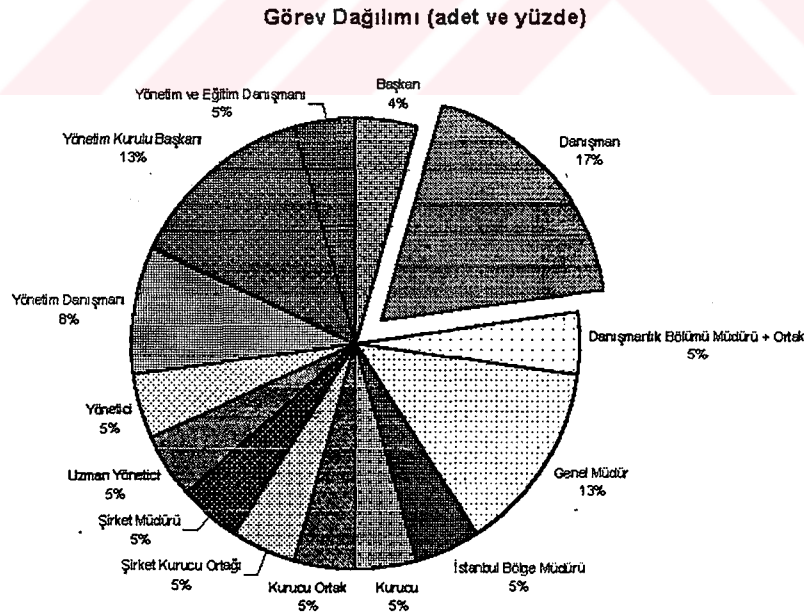
Görev süresi	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	toplam
1 – 3	4	7	1	12
10 ve Üstü		1	6	7
3 – 5		3	3	6
5 – 10		1	4	5
Toplam	4	12	14	30

Tablo 2.6. Çalıştıkları Firmadaki Görevlerinin Dağılımı

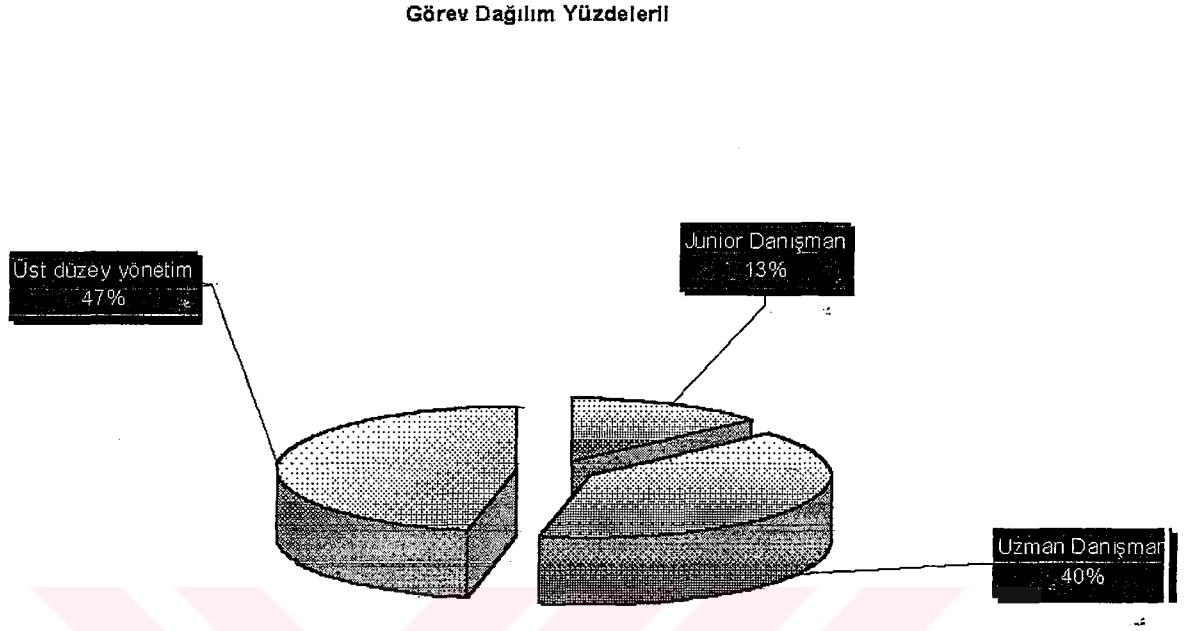
Görev	Toplam	%
Üst Düzey Yöneticiler	14	47%
Uzman Danışmanlar	12	40%
Junior Danışman	4	13%
Toplam	30	100%

Ankete katılanlar, görev ya da bulundukları pozisyonları farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bunlardan yönetim kurulu başkanı, genel müdür, yönetici ortak ve ortak gibi tanımlamalar “üst düzey yöneticiler”; uzman danışman, yönetici danışman, uzman yönetici ve danışman gibi görevlerde bulunanlar “uzman danışmanlar” ve uzman asistanı veya junior danışman görevlerindeki “junior danışman” adı altında toplanmıştır. Bu gruplamanın nedeni ilerideki bölümlerde, çapraz değerlendirme yapılacak soruların değerlendirilmesi ve yorumlanabilmesini sağlamaktır. Yine de katılımcıların detaylı dağılımı şekil 2.1.’de gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Katılımcıların Görev Dağılımı (Adet/Yüzde)



Şekil 2.2. Ankete Katılanların Üç Ana Gruba Göre Görev Dağılımları:



1.1 İş Tecrübesi ve Danışmanlık Firmasında Görevli Olunan Kademe Arasındaki İlgisi

Ankete katılanların yaş ortalaması “40-49 yaş” aralığında bulunmaktadır. Aynı zamanda, ankete katılanların % 67 gibi büyük bir çoğunluğunun toplam iş tecrübesi on yılın üzerindedir. Bu veriler bize danışmanlık firmalarında yaş ortalamasının yüksek olduğunu göstermektedir. Danışmanlık sektörünün doğası düşünüldüğünde bu normal bir sonuçtur. Danışmanlık yapmak için belli bir uzmanlığa ve deneyime sahip olmak gerekmektedir. Bu da zamanla oluşmakta ve olgunlaşmaktadır. Genelde danışmanların büyük bir çoğunluğu iş hayatına danışman olarak başlamamıştır. Zaman içinde görev yaptıkları iş dallarında belli bir tecrübe edindikten sonra, bu tecrübelerini danışmanlık firmalarında aldıkları yeni görevlerinde diğer firmalarla paylaşırlar. Bunu destekleyecek veriler Tablo 2.5’ dendir. Çalıştıkları danışmanlık firmasındaki görev sürelerine bakıldığında, aynı danışmanlık firmasında on yılın üzerinde çalışanların yüzdesi sadece % 23; üç ve daha az süredir çalışanların süresi ise % 40’ dır. Ayrıca üç ana grup için bu verileri değerlendirecek olursak, şu sonuçlar elde edilmektedir.

- Ankete katılan ve danışmanlık firmalarında üst düzey yönetici ve/veya ortak olarak çalışanların tamamının (on dört kişi) iş tecrübesi on senenin üstündedir. Bu on dört kişiden, ortağı ya da üst düzey yöneticisi olduğu danışmanlık firmasında çalışma süresi on senenin üzerinde olanların sayısı altıdır. Anketin dokuzuncu sorusu olan, firmanın hizmet verdiği süre sorusuna on senenin üstünde cevap şıklarını işaretleyen üst düzey yöneticisi sayısı yedidir (Tablo 2.9.). Tüm bunları bir araya getirirsek, danışmanlık firmalarındaki üst düzey yöneticilerin iş hayatına başka bir pozisyonda başlayıp, daha sonra danışmanlık sektörüne geçtiği ve bunların büyük bir çoğunluğunun doğrudan ortaklık kademesinden bu sektöre adım attığını göstermektedir.
- Ankete katılan dört junior danışmanın da çalıştıkları danışmanlık firmasındaki görev süreleri üç senenin altındadır. Bunların ikisinin iş hayatına bu firmalarda başladıkları toplam iş tecrübesi sorusundan anlaşılmaktadır. Diğer ikisinin ise toplam iş tecrübesi beş senenin altındadır. Bu da danışmanlık firmalarında çalışmaya başlamak için mutlaka önceden uzun yıllar iş tecrübesi sahibi olmanın gerekmediğini, bu firmalarda junior danışman olarak iş hayatına başlanabileceğini göstermektedir.
- Ankete katılan on iki uzman danışmandan, iş tecrübesi on senenin üzerinde olan altı kişidir. Buna karşılık çalıştığı firmada uzman danışmanlık görevini on senenin üzerinde bir zamandır sürdüren birdir. Bu on iki danışmanın yedisi üç seneden, üçü ise beş seneden kısa bir süredir görevli oldukları danışmanlık firmasında çalışmaktadırlar. Bu da, bu kişilerin daha önceden başka firmalarda başka pozisyonlardan, en son çalıştıkları danışmanlık firmasına uzman danışman olarak geçtikleri gösterir.

Günümüzde pek çok sektörde üst düzey yönetim kademesine yükselmek için, uzun yıllar iş tecrübesinin eskisi kadar zorunlu olduğu görülmezken (örnek olarak bilişim ve çeşitli finans firmalarının otuzlu yaşlardaki üst düzey yöneticilerini gösterebiliriz); danışmanlık sektöründe halen iş tecrübesiyle doğru orantılı bir hiyerarşik yapı bulunmaktadır. İş hayatında geçen sürenin tamamını bir danışmanlık firmasında geçmesi durumunda bu hiyerarşik yapı junior danışman olarak başlamayı ve yıllar içinde yükselmeyi gerektirmektedir. Ayrıca daha önceden danışmanlık sektöründe bulunmayan, fakat iş

hayatında uzun yıllar belli bir deneyim ve uzmanlık kazanmış kişilerin kendi danışmanlık firmalarını kurmaları ya da danışmanlık firmalarına üst düzey yönetici olmaları da sıkça rastlanılan bir durumdur.

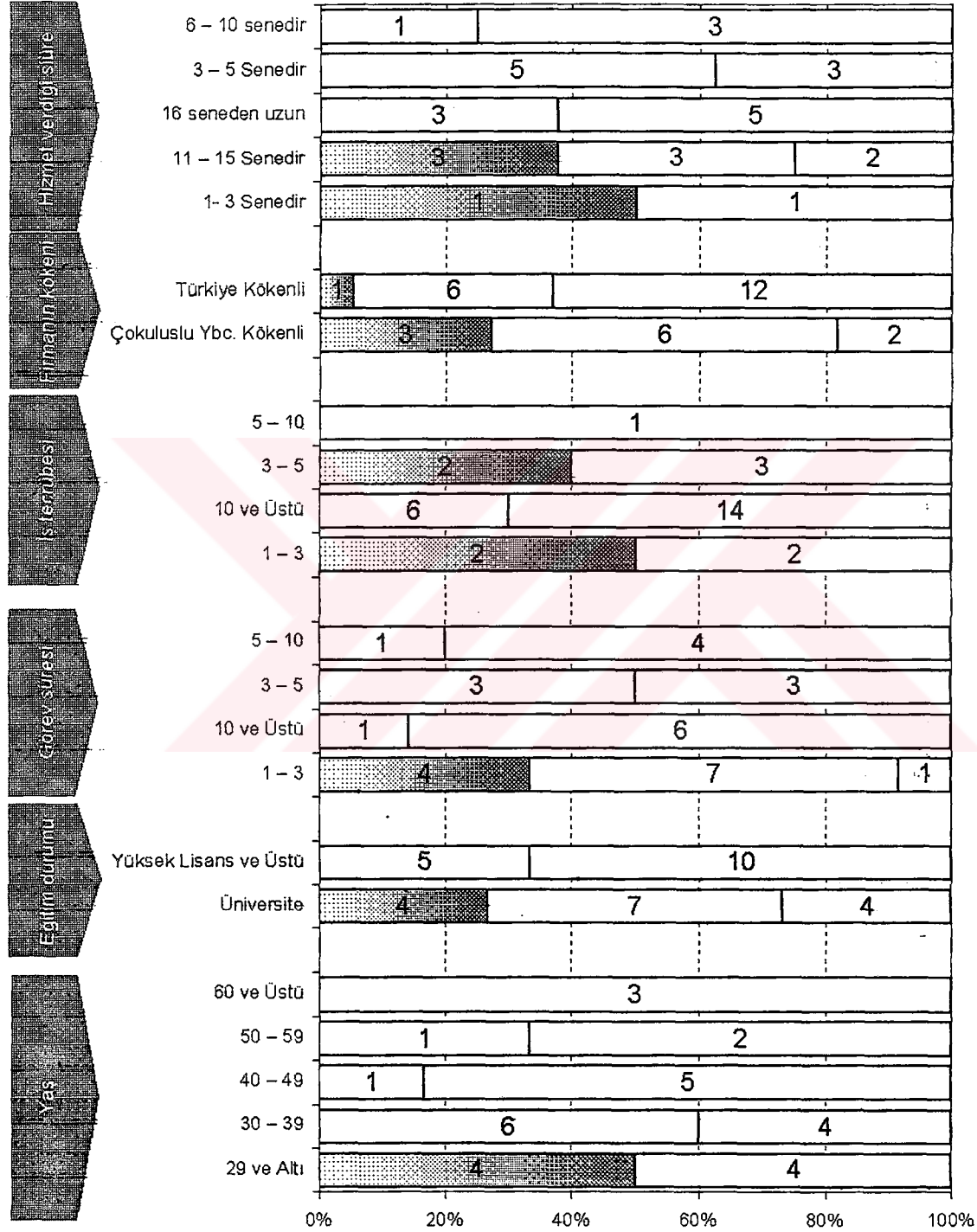
1.2 Eğitim Düzeyi ve Danışmanlık Firmasında Görevli Olunan Kademe Arasındaki İlgisi

Ankete katılanların % 50'si üniversite, % 50'si ise yüksek lisans ve üstü eğitime sahiptir. Tablo 2.3.'e bakıldığında yüksek lisans ve üstü eğitime sahip olanların 10'u üst düzey yönetici, 5'i uzman danışman ve/veya orta kademe yöneticidir. Üst düzey yöneticilerin sadece 4'ü lisans eğitime sahiptir.

Bu veriler bize, danışmanlık sektöründe lisans üstü eğitimin önemini göstermektedir. Danışman olmanın iki ana koşulu deneyim ve uzmanlık olduğu düşünüldüğünde, bu normaldir. Aynı zamanda lisans üstü eğitimin, görevli olunan kademeye doğrudan bir ilgisi olduğu da anlaşılmaktadır. Danışmanlık firmalarında orta ve üst kademe yönetimde görev almak için lisans üstü eğitim zorunlu bir koşul olmamakla birlikte, bir tercih sebebi olduğu da anlaşılmaktadır.

Şekil 2.3. Ankete Katılanlar Hakkındaki Tüm Genel Bilgiler

ANKETE KATILANLARIN HAKKINDAKİ TÜM BİLGİLERİN DAĞILIMI



■ Junior Danışman □ Uzman Danışman □ Üst düzey yönetim

VI. Ankete Katılan Danışmanlık Firmaları Hakkında Bilgiler

Ankete katılan yirmi bir danışmanlık firmasının isimleri daha önce Tablo 2.1.'de verilmiştir. Anketin bu bölümdeki bilgiler, isim verilmeden sadece çokuluslu, yabancı kökenli ve Türkiye kökenli firmalar kategorilerinde değerlendirilecektir.

1. Ankete Katılan Danışmanlık Firmalarının Yapısı

Tablo 2.7. Ankete Katılanların Çalıştıkları Firmalarının Kökenine Göre Dağılımı

Firmanın kökeni	Toplam	%
Türkiye Kökenli	14	47%
Çokuluslu Yabancı Kökenli	13	43%
Türk Kökenli Ama Yabancı Temsilciliklere Sahip	3	10%
Toplam	30	100%

Tablo 2.8. Ankete Katılan Firmaların Dağılımı

Firmanın kökeni	Toplam	%
Türkiye Kökenli	13	62%
Çokuluslu Yabancı Kökenli	5	24%
Türk Kökenli Ama Yabancı Temsilciliklere Sahip	3	14%
Toplam	21	100%

Tablo 2.9. Danışmanlık Firmaların Hizmet Verdiği Süre

Hizmet Verdiği Süre	Türkiye Kökenli	Çokuluslu, Yabancı Kökenli	Türk Kökenli Ama Yabancı Temsilciliklere Sahip	Toplam
16 Seneden Uzun	2	2	2	6
3 – 5 Senedir	5	1	1	7
6 – 10 Senedir	3	1		4
11-15 Senedir	2	1		3
1 - 3 Senedir	1			1
Toplam	13	5	3	21

Hizmet verdiği süre	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	toplam
1- 3 Senedir	1		1	2
11 – 15 Senedir	3	3	2	8
16 seneden uzun		3	5	8
3 – 5 Senedir		5	3	8
6 – 10 senedir		1	3	4
Toplam	4	12	14	30

Tablo 2.10. Danışmanlık Firmalarının Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Türkiye Kökenli	Çokuluslu, Yabancı Kökenli	Türk Kökenli Ama Yabancı Temsilciliklere Sahip	Toplam
10 ve Daha Az	9	2	1	12
101 ve Daha Fazla	1	2		3
11 –20 Kişi	3			3
51 – 100 Kişi		1	1	2
21 – 50 Kişi			1	1
Toplam	13	5	3	30

Ankete katılan danışmanların yüzde % 43'ü çokuluslu ve yabancı kökenli firmalarda, geri kalan % 57'si Türkiye kökenli firmalarda çalışmaktadır. Ankette değerlendirilen yirmi bir danışmanlık firmasının Türkiye kökenli, Türkiye kökenli ama yabancı temsilcilere sahip ve çokuluslu yabancı kökenli olarak dağılımları Tablo 2.8.'de gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların % 76'sı Türkiye kökenli firmalardan oluşturmaktadır. Tablo 2.7. ile Tablo 2.8.'deki oranların farklılık göstermesinin, yani katılımcıların neredeyse yarı yarıya yabancı kökenli ve Türk kökenli firmalarda görev almasının nedeni, Tablo 2.10.'deki verilerle açıklanabilir. Araştırmadaki Türk kökenli firmaların toplam sayısı on üçtür ve bunların on bir tanesinde on kişiden daha az kişi danışman olarak

görevlidir. Buna karşılık ankete katılan yabancı firmaların üçünün toplam çalışan sayısı tüm katılımcı Türk firmaların çalışan sayısından fazladır. Türkiye kökenli ve yüzden fazla çalışana sahip olan tek katılımcı firma, bilişim sektörü kökenli bir Türk firmasıdır. Listedeki diğer Türkiye kökenli firmaların hepsinin ülkemizin tanınmış danışmanlık firmaları arasında yer aldığı düşünülürse, çalışan sayısı arasındaki uçurum dikkat çekmektedir. Dünyadaki danışmanlık firmalarının boyutu düşünüldüğünde, Türk kökenli firmalar çok küçük boyutta denilecek firmalar, çokuluslu ve yabancı kökenli firmalar dediğimiz danışmanlık firmalar ise dev danışmanlık networklerinin küçük birer parçasını oluşturmaktadır. Aslında bu gelecek yıllarda dünyada da beklenen gelişimin bir benzeridir. Dünyada küçük ve orta ölçekli firmaların zamanla azalacağı veya büyük firmalar tarafından satın alınacağı, geriye sadece dev danışmanlık firmaları ile çok küçük danışmanlık firmalarının kalacağı tahmin edilmektedir.

Çalışmaya katılan firmaların ülkemizde hizmet verdikleri süreler bakıldığında, ülkemizde yerli ve yabancı kökenli firmaların 16 seneden fazla bir geçmişi olduğunu görmekteyiz. Yine de danışmanlık firmalarının ortalama hizmet verdiği süre “6 -10 Sene” aralığında ve bu firmaların % 38’i , beş seneden kısa bir süredir hizmet vermektedir. Bu sonuçlara bakarak; Türkiye’de danışmanlık sektörü uzun bir geçmişe sahip olsa da, asıl gelişimini son on sene içinde gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz

2. Ankete Katılan Danışmanlık Firmalarının Hizmet Verdiği Alanların İncelenmesi

Tablo 2.11. Danışmanlık Firmalarının Hizmet Verdiği Alanlar

Hizmet verdiği alanlar	Toplam	%
İnsan Kaynakları Yön.	14	74%
Genel Yönetim	11	64%
Eğitim	10	60%
Pazarlama Yönetimi	9	57%
Finansal ve Mali Yön.	7	50%
Üretim Yönetimi	6	47%
Bilgi Teknolojileri Yön.	5	44%
İdari Konular	4	30%
Diğer	8	27%
Tümü	8	27%
Toplam	82	

Türkiye’deki danışmanlık firmalarının verdikleri hizmetlere baktığımızda, insan kaynaklarının önemli bir şekilde öne çıktığını görüyoruz. Bunun yanı sıra genel yönetim, eğitim , pazarlama yönetimi ve finansal yönetimin de Türkiye’deki danışmanlık firmalarının yarısından çoğunun hizmet alanları arasında yer almaktadır. Dikkat çekici olan en önemli nokta, çalışmanın dördüncü bölümündeki Tablo 1.9.’de gördüğümüz batılı ülkelerdeki danışmanlık hizmetlerinin en büyük bölümü olan bilgi teknolojileri yönetiminin, ülkemizde henüz hak ettiği yeri bulamamış olmasıdır. Tablo 1.9. ile karşılaştırıldığında ve bu tablo bulunan dünyadaki danışmanlık konusunda ileri düzeye sahip ülkelerin hizmet dağılımlarına bakıldığında, diğer hizmetlere göre insan kaynakları yönetiminin danışmanlık hizmetleri arasında oldukça düşük bir yüzdeye sahip olduğu da görülecektir.

Yönetim danışmanlığının ana dallarını oluşturan, yukarıdaki dokuz başlığın tümünde hizmet veren danışmanlık firmalarının payı % 27’dir. Bu üzerinde durulması gereken diğer önemli bir veridir. Türkiye’deki danışmanlık firmaları bir konuda uzmanlaşmak yerine, belli birkaç konuda hizmet vermeyi tercih etmektedir. Bunun nedeni, ülkemizdeki firmaların genel yapısıyla da ilgilidir.

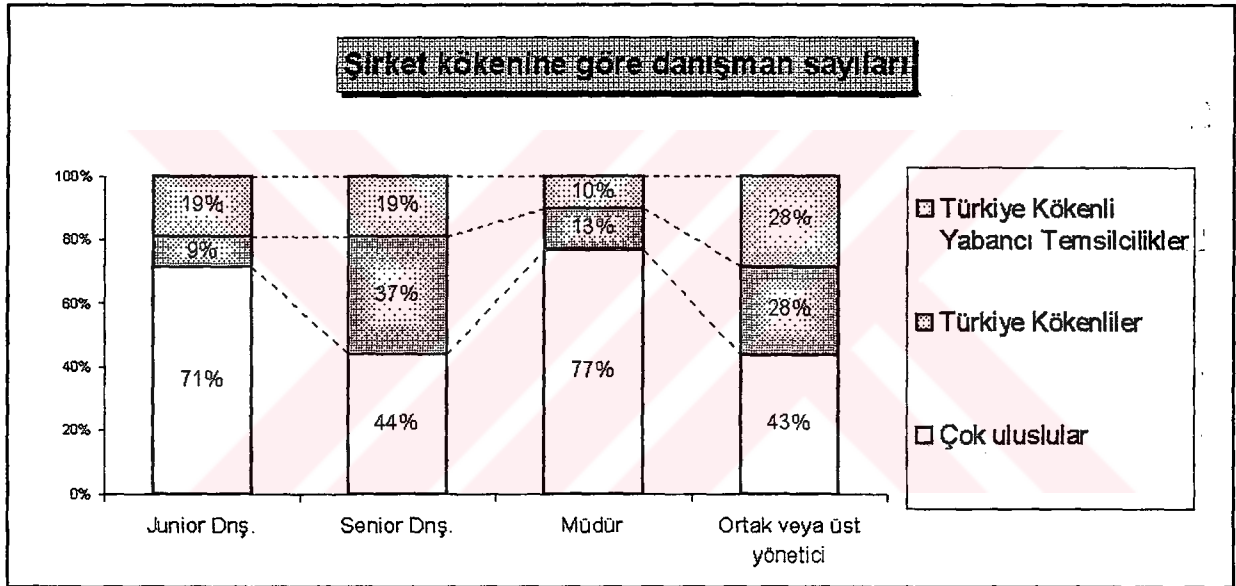
Dünyadaki firmalarla karşılaştırıldığında oldukça küçük bir yapıya sahip olan Türk danışmanlık firmalarının, müşterilerine tüm ihtiyaçları olan danışmanlık hizmetlerini tek elden sağlayacak yapıya henüz sahip olmadıkları söylenebilir.

Tablo 2.12. Danışmanlık Firmalarında Görevli Danışmanların Dağılımı

Çalışan sayıları	Junior Dnş.	Senior Dnş.	Müdür	Ortak veya üst yönetici	Toplam	Toplam %
Çok Uluslu Yabancı Kökenli	122	62	30	20	234	59%
Türkiye Kökenliler	16	52	5	13	86	22%
Türkiye Kökenli Yabancı Temsilcilikleri Olanlar	33	27	4	13	77	19%
Toplam	171	141	39	46	397	100%
Toplam %	43%	36%	10%	11%	100%	

Çalışan sayıları	Junior Dnş.	Senior Dnş.	Müdür	Ortak veya üst yönetici
Çok uluslular	71%	44%	77%	43%
Türkiye kökenliler	9%	37%	13%	28%
Türkiye Kökenli Yabancı Temsilcilikler	19%	19%	10%	28%
toplam	100%	100%	100%	100%

Şekil 2.4. Şirket Kökenlerine Göre Danışman Sayılarının Dağılımı



Çalışmaya katılan danışmanlık firmaları genelinde, çalışanların yüzde olarak dağılımı; % 43 junior danışman, yüzde % 36 uzman danışman, % 10 müdür, % 11 ortak yönetici şeklindedir.

Firmaların çokuluslu, yabancı kökenli ve Türkiye kökenli ve Türkiye kökenli fakat yabancı temsilciliklere sahip olarak yaptığımız grupta, bu dağılımın genel dağılımdan farklılıklar gösterdiği anlaşılmaktadır.

Çokuluslu danışmanlık firmaları Türk danışmanlık firmalarından farklı bir organizasyonel yapıdadırlar. Ortalama her iki junior danışmana bir uzman danışman ve ortalama her altı danışmana bir müdür gibi organizasyonel dağılıma sahiptirler. Çokuluslu danışmanlık

firmalarına bakıldığında, başında bir uzman danışmanın bulunduğu üç - dört kişilik danışmanlık grupları olduğu görülür.

Türk danışmanlık firmalarına bakıldığında, dağılımda uzman danışmanlar % 38 ile en fazla oranı sahip olduğu, junior danışmanlar toplamın sadece % 9 oluşturduğu ve ortak veya üst düzey yöneticilerin toplamdan % 28 gibi bir paya sahip oldukları görülür. Bu Türk danışmanlık firmalarında verilen hizmetin her aşamasının, bir fiil uzman danışmanlar ve üst düzey yöneticiler tarafından tatbik edildiğini; yönetimde olan kişilerin halen bir fiil danışman olarak çalıştığını kanıtlamaktadır. Bu iki farklı organizasyon yapısından hangisinin daha sağlıklı olduğu tartışılabilir. Türk firmalarındaki gibi bir yapıda her hizmetin uzman ve deneyimli kişiler tarafından yürütülmesinin bir avantaj olduğunu iddia edilebileceği gibi, bu kişilerin rapor hazırlama, verileri toplama ve diğer bazı kağıt işleriyle uğraşmaktan asıl görevleri olan sorunların analizi ve çözüm yollarının bulunmasına daha az dikkat ve zaman ayırdıklarını iddia edenler de olabilir.

Türk kökenli olup yabancı temsilciliklere sahip olan danışmanlık firmalarına bakıldığında bu oran, bir danışmana bir junior danışman, dört danışmana bir yönetici şeklindedir. Bu organizasyon tarzı için, diğer ikisinin tam orta yolu olduğu söylenebilir.

Aslında bu dağılım, tamamıyla firma ölçeğiyle ilgili bir husustur ve firma büyüdükçe junior danışmanları yüklenen sorumluluklar aranmakta, daha hiyerarşik bir yapı oluşmaktadır. Her ikisinin kendine göre avantajları ve dezavantajları olduğu açıktır. Bu nedenle tercih danışmanlık hizmeti alacak kuruluşun kendi istek ve beklentilerine kalmaktadır.

3. Danışmanlık Firmalarının İzlediği Ücret Politikaları

Tablo 2.13. Danışmanlık Firmalarının Kullandığı Ücretlendirme Yöntemleri

Firmada Kullanılanlar	Toplam	%
Saat veya Diğer Zaman Ücretlendirme	23	77%
Proje bazında Sabit Ücret	19	63%
Yıllık Sabit Ücret	5	17%
Proje Bedelinden %	4	13%
Ortaklık	1	3%
Toplam	52	

Ülkemizde danışmanlık firmalarının verdikleri hizmetler için kullandıkları ücretlendirme yöntemlerinin başında; saat veya diğer zamana bağlı ücretlendirme yöntemi ile proje bazında sabit ücret yöntemi gelmektedir. Dünyadaki uygulamalarda sıkça rastlanılan yıllık sabit ücret yönteminin ülkemizde kullanılma oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak, ülkemizde sürekli yaşanan ekonomik kriz ve belirsizlikler ile danışmanlık hizmeti alan firmaların sürekli olarak hizmet almak yerine, gerektiğinde bu hizmetlere başvurmalarını gösterebiliriz. Dünyada son yıllarda kullanılmaya başlanan, fakat etik olarak tartışmalara neden olan ortaklık yöntemi, ankete katılan firmalar arasından sadece bir çokuluslu firma tarafından kullanılmaktadır.

Tablo 2.14. Danışmanlık Hizmetlerine Alınan Ücretler Konusunda Danışmanların Düşünceleri

Hizmet ücreti	Toplam	%
Daha Fazla Olmalı	15	50%
Yeterli	11	37%
Çok az	4	13%
Toplam	30	100%

Hizmet ücreti	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	toplam
Çok az		2	2	4
Daha Fazla Olmalı	2	5	8	15
Yeterli	2	5	4	11
Toplam	4	12	14	30

Ankete katılanların görüşlerini değerlendirecek olursak; danışmanlık firmalarından alınan ücretlerin az olmadığını görmekteyiz. Fakat yine de alınan ücretlerin daha fazla olması gerektiğini söyleyenlerin sayısı % 50’dir. Tablolara bakıldığında, bu ücretlerin yeterli olduğunu düşünenlerin sayısıysa yüzde % 38’dir. Bu hiç de azımsanmayacak bir yüzdedir. Kısacası ülkemizin ekonomik şartları düşünüldüğünde; Türkiye’deki danışmanlık firmalarının aldığı ücretlerin yeterli olduğunu, fakat dünya ile karşılaştırıldığında, verilen hizmetlerin karşılığının daha fazla olması gerektiği söylenebilir.

Tablo 2.15. Danışmanlık Firmalarının Çalışanlarına Verdikleri Ücretler Konusunda Düşünceler

Çalışanların Ücreti	Toplam	%
Daha Fazla Olmalı	16	53%
Yeterli	13	43%
Çok Az	1	3%
Toplam	30	100%

Çalışanların Ücreti	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	toplam
Çok Az		1		1
Daha Fazla Olmalı	4	6	6	16
Yeterli		5	8	13
Toplam	4	12	14	30

Anket cevaplayıcılarının “ülkemizde danışmanlık firmalarının çalışanlarına ödediği ücretler” sorusuna cevapları, bir önceki soru olan “ülkemizde danışmanlık hizmetlerine alınan ücretler” sorusuna verdikleri cevaplara benzerlik göstermekle birlikte, arada ufak farklılıklar bulunmaktadır. Buradan da çıkacak sonuç; Türkiye’deki danışmanlık firmalarının çalışanlarına ödediği ücretlerin yeterli olduğunu, dünya ile karşılaştırıldığında ise ücretlerin daha fazla olması gerektiği söylenebilir.

Burada ortaya çıkan küçük farklılık, üst düzey yönetim ve şirket ortaklarında verilen ücretlerin yeterli olduğu düşüncesini daha ağır bastığıdır. Bu da klasik iş gören-iş veren ilişkileri düşünüldüğünde aslında, normal karşılanacak bir durumdur.

4. Danışmanlık Hizmetleri Hakkındaki Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde, danışmanların kişisel görüşleri ve düşüncelerini yansıtan sorular bulunmaktadır. Bu nedenle, her soru üzerinde tek tek durulup, elde edilen bilgiler dikkatlice analiz edilecektir. Açık uçlu soruların istatistiksel olarak analizinin güçlüğü nedeniyle, bu tip sorularda genel görüşlerin yanı sıra, farklı düşünceler de objektif bir şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır. Dereceli ve yönlendirilmiş sorularla, çalışmanın ilk bölümünde yer alan bazı teorik bilgilerin doğruluğu ve/veya Türkiye’deki uygulamaları hakkında bilgi edinilmiştir.

4.1 . Danışmanlık Hizmetlerine Olan Talebin Doğuş Nedenleri ve Talebi Etkileyen Faktörler

Çalışmanın ilk bölümünde detaylı bir şekilde yer verdiğimiz, danışmanlık hizmetlerine olan talebin doğuş nedenlerinin Türkiye’de nasıl bir dağılım gösterdiğini anlamak amacıyla sorulan anketin on üçüncüsü sorusu şudur: Danışmanlık hizmetlerinin kullanım nedenlerinden, aşağıda yazılı olanları birden beşe kadar değerler vererek önem sırasına göre diziniz. Bu soruya verilen cevapların değerlendirilmesi Tablo 2.16’da gösterilmiştir.

Tablo 2.16. Danışmanlık Hizmetlerine Talebin Doğuş Nedenleri

Önem sırası	1	2	3	4	5
Özel bilgi ve becerinin gerekliliği	17	8	0	2	3
Tarafsız bir görüşün gerekliliği	6	12	3	6	3
İç uzmanların yetersizliği	0	6	13	6	5
Verilen iç kararların teyidi	0	2	8	10	8
Geçmişte danışmanlarla yaşanan olumlu deneyimler	4	2	4	9	9

Ülkemizde danışmanlık hizmetlerine talebin doğuş nedenlerinin başında özel bilgi ve becerinin gerekliliği gelmektedir. Bu sonucu iç uzmanların yetersizliği maddesiyle birlikte değerlendirecek olursak; firmalar kendi imkânlarıyla çözemedikleri sorunlar için danışmanlık firmalarına başvurduklarını söyleyebiliriz. Fakat diğer önemli bir neden; firmaların ihtiyacı olan dışardan birinin bakışıdır. Bu bazen firmanın durumu hakkında tarafsız bir görüş ihtiyacı ya da verilen bir kararın doğru olduğunun teyidi ile sağlanacak emin olma isteği olabilir.

Danışmanlık hizmetlerine olan talebi makro düzeyde etkileyen faktörler ise, anketin 17. ve 25. sorularında cevaplayıcılara yöneltilmiştir. Bu soruların sonucu olarak, oldukça dikkat çekici veriler elde edilmiştir.

Tablo 2.17. Danışmanlık Hizmetlerinde Talebi Etkileyen Makro Faktörler

Önem seviyesi	1	2	3	4
Politik değişimler	0	5	17	6
Ekonomik değişimler	14	8	3	4
Sosyal değişimler	1	16	10	2
Teknolojide yaşanan gelişmeler	15	7	4	2
Küreselleşme	13	9	3	4
Bilgi Transferi	10	12	3	3

Tablo 2.18. Danışmanlık Hizmetlerinde Talebin Doğuşuna Neden Olan Makro Faktörler

Önem sırası	1	2	3	4	5	6
1 Küreselleşme ve Rekabet	11	8	4	2	0	0
2 Teknolojik değişimler	0	9	10	4	2	1
3 İşletme yönetimi konusunda yeni trendler	7	6	8	6	0	0
4 Ekonomik değişimler	6	2	4	12	2	1
5 Sosyal değişimler	2	1	1	2	18	2
6 Politik değişimler	0	0	0	0	4	22

Aslında yukarıdaki iki soru neredeyse birbirinin aynısıdır. Buna rağmen verilen cevaplarda az da olsa değişiklikler görülmektedir.

Tablo 2.17’de gösterilmekte olan ve 17. soruya verilen cevaplara göre, danışmanlık hizmetlerine talebi etkileyen en önemli üç faktör sırasıyla; teknolojide yaşanan gelişmeler, ekonomik değişimler, küreselleşmedir. Fakat Tablo 2.18. de gösterilmekte olan ve 25 sorunun cevaplarına göre, bu makro faktörlerin önem sırasında değişiklik görülmektedir. Bu soruya göre birinci sırada küreselleşme, ikinci sırada teknolojik değişimler görülmektedir. Fakat üçüncü sıraya işletme yönetimi konusunda yeni trendler geçmiş,

ekonomik değişimler dördüncü sıraya yerleşmiştir. Her iki sorunun cevaplarının birleştiği ortak nokta; politik değişimlerin diğer makro faktörlere göre en az öneme sahip olduğudur. Bu verilere göre; danışmanlık hizmetlerine olan talebi etkileyen makro faktörlerin en önemlilerin küreselleşme ve teknolojik gelişmeler olduğunu söyleyebiliriz. Bu iki faktör ve politik değişim dışında kalan faktörler önem sırası ise, kişisel deneyim ve görüşler doğrultusunda değişmektedir.

4.2. Türkiye’deki Danışmanlar Arasında Kabul Gören Danışmanlık Tarzları

Çalışmanın 14. sorusunda cevaplayıcılardan, danışmanlık hizmetini anlatan tanımlardan kendilerine en yakın gelenini seçmeleri istenmiştir. Bu terimlerin hiçbirisi tek başına danışmanlık hizmetinin tanımı olmamakla birlikte, her biri dünyada kabul gören farklı danışmanlık tarzlarının kısa birer tanımını oluşturmaktadır. Bu nedenle danışmanlardan, kendileri en yakın olanı seçmeleri istenerek, Türkiye’de hangi danışmanlık tarzının daha fazla kabul gördüğü anlaşılmak istenmiştir. Soruda; a cevabı “uzman tarzını”, b cevabı “doktor-hasta tarzını”, c cevabı “proses danışmanlığı” tarzını, d cevabı ise “akıl hocalığı tarzını” temsil etmektedir.

Tablo 2.19. On Dördüncü Sorunun Cevaplarının Dağılımı

Danışmanlık Hizmeti Tanımı	Junior Danışman	Uzman Danışman	Üst düzey yönetim	Toplam	Toplam %
C	4	7	11	22	73%
B	0	4	0	4	13%
Hepsi	0	1	2	3	10%
Hiç Biri	0	0	1	1	3%
Toplam	4	12	14	30	100%
Toplam %	13%	40%	47%	100%	

Anketi cevaplayanların % 73 gibi bir bölümü, c şıkkına işaretlemişlerdir. Bu da Türkiye’de danışmanların büyük bir çoğunluğunun; danışmanın müşterisi olduğu kuruluşa problemini çözümü konusunda sadece yol gösterdiği ve asıl problemi çözecek kişilerin problemin bulunduğu kuruluşun kendi üyeleri olduğu danışmanlık tarzını benimsendiğinin göstergesidir. Sorunun çözümü konusunda bir fiil faaliyet gösterilerek, sorumluluğun alındığı doktor-hasta tarzını kabul eden danışmanların; hepsi ve b şıkkını işaretleyen

cevaplayıcılar olduğu düşünülebilir. Aslında dünyada oldukça yaygın olan bu danışmanlık yönteminin ülkemizde bu kadar az kabul edilir olması dikkat çekici bir durumdur.

4.3. Danışmanlık Hizmetini Oluşturan Unsurlar ve Verilen Hizmette Başarıyı Etkileyen Faktörler

Çalışmanın bu bölümünde danışmanlık hizmetinin karakterini oluşturan unsurlar ile başarıyı etkileyen faktörler bir arada incelenerek ve aralarındaki bazı bağlantılara değinilecektir.

Tablo 2.20. Danışmanlık Hizmetinin Karakterini Oluşturan Unsurlar

Önem sırası	1	2	3	4	5	6
1 Uzmanlık ve profesyonellik	16	8	3	1	0	0
2 Bağımsızlık ve objektiflik	11	10	2	2	3	0
3 Sorunun teşhisi	1	6	15	5	0	0
4 Çözümün önerilmesi	0	1	5	17	3	1
5 Çözümün gerçekleştirilmesine yardımcı olma	0	0	1	2	17	7
6 Esneklik	0	3	1	0	4	18

Danışmanlık hizmetinin karakterini oluşturan unsurlara bakıldığında, uzmanlık ve profesyonelliğin en önemli sırayı aldığını görmekteyiz. Bunları bağımsızlık ve objektiflik, sorunun teşhisi, çözümün önerilmesi izlemektedir. Çözümün gerçekleştirilmesine yardımcı olma şikkının en alt sıralarda yer alması; bir önceki bölümde yer alan Türkiye’de kabul gören danışmanlık tarzının “proses danışmanlığı tarzı” olduğunun bir göstergesidir. Çalışmalarda esneklik ise, bu faktörler arasında önem derecesine göre en son sırayı almaktadır.

Tablo 2.21. Danışmanlık Hizmetinin Başarısını Etkileyen Unsurlar

Önem seviyesi	1	2	3	4
Müşteri ile danışman arasındaki ilişki	21	5	1	2
Danışmanın davranışlarındaki profesyonellik	19	8	0	2
Hedeflerin aşılabilir olması	7	14	5	3
Danışmanların deneyimli olması	20	5	3	1
Danışmanların konusunda uzman olması	23	4	0	2
Hizmet için ayrılan bütçe	5	10	12	2
Hazırlanan raporun geniş kapsamlı olması	0	7	12	10
Hizmet için ayrılan süre	2	15	6	6
Gizlilik	16	6	3	4

Danışmanlık hizmetlerinin başarısını etkileyen unsurlar arasında birincil dereceden önemli olanları önem sırasıyla şu şekildedir:

- Danışmanların konusunda uzman olması.
- Müşteri ile danışman arasındaki ilişki.
- Danışmanların deneyimli olması.
- Danışmanın davranışlarındaki profesyonellik.
- Gizlilik.

Bir önceki tablodaki önem sırasında ilk sırada yer alan uzmanlık ve profesyonellik; bu soruda da birincil derecen önemli unsurların arasında yer almaktadır. Bu da bize göstermektedir ki; bir danışmanın verdiği hizmetle ilgili; konusunun uzmanı olması ve müşterisi ile ilişkisini profesyonellik sınırları içinde devam ettirmesi büyük önem taşımaktadır. Aslında diğer sıkılar olan gizlilik, müşteri ve danışman arasındaki ilişki de profesyonelliğin birer alt unsuru sayılabilir.

Danışmanlık hizmetlerinin başarısını etkileyen unsurlar arasında ikincil dereceden önemli unsurlar hizmetler için ayrılan süre ve hedeflerin aşılabilir oluşudur.

4.4. Bir Danışmanda Olması Gereken En Önemli Özellikler

Anketin yirmi dördüncü sorusunun cevabı olan ve bir danışmanın sahip olması gereken özelliklerin önem sırasını gösteren Tablo 2.22.; bize bu özelliklerin hepsinin mutlaka bir danışmanda olması gerektiğini ve hiçbirini diğerinden ayıramayacağını göstermiştir.

Tablo 2.22. Bir Danışmanda Olması Gereken Özelliklerin Önem Dereceleri

Önem seviyesi	1	2	3	4
İnsanları Anlama	22	4	0	2
Dürüstlük ve Ahlak	21	4	1	2
Konuşma, İkna Kabiliyeti	19	5	1	3
Entellektüel Yetenek	18	6	3	0
Olgunluk	18	7	1	1
İnisiyatif Kullanma	16	6	5	1
Fiziksel Ruhsal Sağlık	11	10	4	1

5. Ülkemizde ve Dünyada En Çok Tanınan Danışmanlık Firmaları ve Bu İki Sınıflandırma Arasındaki Bağlantılar.

Anketin bu bölümde katılımcılara; dünyada ve ülkemizde akıllarına gelen ilk üç danışmanlık firmasını yazmaları istenmiştir. Akla geliş sırasının, en çok akla gelmekten daha önemli olduğu düşünülerek her akla geliş sırası için ayrı bir tablo hazırlanmıştır.

Tablo 2.23. Dünyada Akla Gelen İlk Üç Danışmanlık Firması Sorusuna Verilen Cevaplarının Dağılımı

Firma adı -dünya 1.	Toplam	%
-	3	10%
McKinsey	11	37%
Andersen Consulting	8	27%
Accenture	2	7%
Hewitt Associates	2	7%
PWC	2	7%
Cap Gemini	1	3%
Ernst&Young	1	3%
Toplam	30	100%

Firma adı -dünya 2.	Toplam	%
-	3	10%
PWC	7	23%
Boston Consulting	5	17%
Arthur Andersen	3	10%
Andersen Consulting	2	7%
Booz Allen Hamilton	2	7%
McKinsey	2	7%
Monitor	2	7%
Accenture	1	3%
Prometheus	1	3%
SGS	1	3%
Solomon Brothers	1	3%
Toplam	30	100%

Firma adı -dünya 3.	Toplam	%
-	3	10%
PWC	5	17%
McKinsey	4	13%
Andersen	3	10%
Boston Consulting	5	17%
Ernst&Young	2	7%
Accenture	1	3%
Booz Allen	1	3%
Deloitte Touche	1	3%
Edward Bono	1	3%
Heidrick&Stuggles	1	3%
KMPS	1	3%
KPMG	1	3%
RW TÜV	1	3%
Toplam	30	100%

Dünyanın en çok tanınan danışmanlık firmaları sonucu çok sürpriz olmamakla beraber, kendi içinde dikkat çekici yanları bulunmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde Tablo 1.9.'de verilen; Consultant News Dergisine göre 1999 yılında dünyanın en büyük danışmanlık firmaları sıralaması ilk yirmi içindeki kuruluşların, bu ilk akla gelen firmalar arasında yer aldığını görmekteyiz. Burada ilk dikkati çeken Andersen Consulting'in adının değişmesi ve Accenture adına almasına rağmen, halen Andersen olarak hatırlanmasıdır. Diğer dikkat çekici noktalar şunlardır:

- Son yıllarda sıralamada gerilere düşen ve yirminci sırada olan Boston Consulting'in halen en tanınan firmalar arasında ilk beşte yer almasıdır.
- Ernst&Young'ın dünyada en büyük üçüncü danışmanlık kuruluşu olmasına karşılık, akla geliş sırasının daha gerilerde olmasıdır.
- Dünyanın en büyük dördüncü danışmanlık kuruluşu Deloitte Consulting'in; sadece bir kişi tarafından hatırlanmasıdır.

Sonuç olarak danışmanlık sektörünün gelişime uzun yıllardır hizmet veren, gerek geliştirdikleri modellerle, gerekse sektöre yaptıkları katkılarla Boston Consulting Group,

Booz Allen, Hewitt Associates gibi firmaların dünya sıralamasında geri sıralara düşmelerine rağmen, halen tanınma ve hatırlanma oranlarını koruduğunu; ayrıca Andersen Consulting'in Accenture olarak isim değişikliğinin daha bir süre daha belirsizliklere neden olabileceğini söyleyebiliriz.

Tablo 2.24. Türkiye’de Akla Gelen İlk Üç Danışmanlık Firması Sorusuna Verilen Cevaplarının Dağılımı

Firma adları (Türkiye) 1.	Toplam	%
-	3	10%
Arthur Adersen	6	20%
ARGE	4	13%
McKinsey	4	13%
PWC	3	10%
Accenture	2	7%
Ekser	2	7%
Capella&Auriga	1	3%
Ernst&Young	1	3%
KALDER	1	3%
OBEY	1	3%
Soysal Danışmanlık	1	3%
Tangram	1	3%
Toplam	30	100%

Firma adları (Türkiye) 2.	Toplam	%
-	3	10%
Arthur Andersen	5	17%
PWC	4	13%
AR-GE	3	10%
Accenture	3	10%
Ernst&Young	3	10%
Ekser	2	7%
Alanyalı	1	3%
Baltaş	1	3%
Cap Gemini	1	3%
FED Trading	1	3%
McKinsey	1	3%
Poyraz	1	3%
Profil	1	3%
Toplam	30	100%

Firma adları (Türkiye) 3.	Toplam	%
-	4	13%
Arthur Andersen	5	17%
ARGE	3	10%
Ernst&Young	3	10%
Boston Consulting Group	2	7%
PWC	2	7%
Alanyalı	1	3%
Bain	1	3%
Bureau Veritas	1	3%
Cap Gemini	1	3%
Deloitte Touche	1	3%
Impact Danışmanlık	1	3%
KPMG	1	3%
Maestro Danışmanlık	1	3%
Opal	1	3%
PDR	1	3%
Unicon	1	3%
Toplam	30	100%

İlk akla gelen danışmanlık firmaları sorusunun cevabı olarak, ülkemizde de karşımıza dünyadakine benzer bir sıralama çıkmaktadır. Bu sıralamada akla gelen Türk danışmanlık firmaları dağınıklık göstermektedir.

Hatırlanırılık olarak, yabancı firmaların arasından biraz olsun sıyrılmayı başarabilen Türk danışmanlık firmaları Ar-Ge ve Ekser Danışmanlıktır. Bu bize; dünyada on büyükler olarak tanınan danışmanlık firmalarının, ülkemizde de sektöre hâkim olduklarını kanıtlamaktadır.

VII. Danışmanlık Hizmetleri Karşısındaki Genel Tutumlar

Çalışmaya katılan danışmanların; ülkemizdeki firmaların danışmanlık konusuna yaklaşımları hakkında iki noktada birleşmektedirler. Bunlar; firmaların danışmanlık hizmetleri ve bunlardan nasıl yararlanacakları hakkında yeterli bilgisi olmadığı ve/veya verilen hizmetlere şüpheci yaklaşıklardır.

Ülkemizdeki kuruluşların büyük bir çoğunluğunu oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler, genelde aile şirketi ya da patron şirketi olma özelliğine sahiptirler. Son yıllarda teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, dünya üzerindeki dengelerde yaşanan değişimler, küreselleşme ve artan rekabet ile bu tipteki firmalarda, gelişime ayak uydurma ve kurumsallaşma ihtiyacı doğurmuştur. Bunu ilk başta kendi imkânlarıyla çözmeye çalışan kuruluşlar, bunun güçlüğüne gördükten sonra danışmanlık firmalarına başvurumaktadırlar. Bu kararı vermelerine rağmen içlerindeki kuşku oranında bir değişmeye rastlanmaktadır. Kültürümüze derinden yerleşmiş olan, birinden yardım istemenin bir zayıflık olacağı düşüncesi bu kuşkuyu daha körüklemektedir. Bu durum; bahsettiğimiz tipteki firmalarının üst düzey yönetiminin danışmanlık hizmetlerine baştan bir ön yargıyla yaklaşmasına neden olmaktadır. “Elin adamı bizim işimizden ne anlar, elinde sihirli değnek mi var?” cümlesi bu yaklaşımı etkili bir şekilde anlatmasıdır. Bu durumda firmaların danışmanlık hizmetleri alırken izledikleri iki uç davranış tarzı vardır:

- 1) Bütün sorumluluğu danışmanlara devrederek, ileride kuruluştaki meydana gelebilecek olumsuzluklardan sorumluluk almadan kurtulmak;

- 2) Danışmana hiçbir sorumluluk vermemek, hatta firma ile ilgili bilgileri saklayarak; danışmanlık hizmetini sadece bir raporlama hizmeti olarak almak.

Diğer önemli nokta ise; bilgisizlikten ya da yetkilerinin kaybolacağını düşünmekten kaynaklanan, değişime karşı firmaların içinde oluşan tepkidir. Burada sorun aslında ülkemizdeki eğitim problemidir. Bu büyüklükteki kuruluşlarda çalışanların arasında, alaylı olarak mesleğini öğrenmiş, belli bir konuma kadar yükselmiş, modern işletmecilik yöntemlerinden faydalanmak yerine deneme-yanılmalarla kendi doğrularını bulmuş profesyonel sayısı hiç de az değildir.

Bu şüpheci yaklaşım ancak alınan danışmanlık hizmetinin sonucunda “mutlu sona” ulaşıldığında silinmektedir. Daha önceden danışmanlık firmalarıyla çalışmış ve olumlu izlenimlere sahip firmalar, danışmanlık hizmetlerine genel olarak daha iyi yaklaşmakta ve danışmanlardan alabileceklerinin en fazlasını kurumlarına katmaya çalışmaktadır.

Bu tip firmaların yanında; büyük kurumsallaşmış firmalar ve uluslararası işletmelerin danışmanlık hizmetlerine olan talebi hızla artmaktadır. Bu büyük firmalar günümüz rekabet ortamında, daha fazla asıl ana çalışma alanlarına daha fazla odaklanmakta ve diğer fonksiyonlarını daha düşük maliyetli olduğu için danışmanlık firmalarına bırakmaktadırlar. Bu da sektörün son on yılda daha büyük bir ivmeyle büyümesini sağlamıştır.

VIII. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Yaşadığı Sorunlar

Anketin 18. sorusunda cevaplayıcılara, ülkemizde yönetim danışmanlığı sektöründe yaşanan en önemli sorun sorulmuştur. Elde edilen veriler arasında, bazı cevaplar öne çıkmaktadır. Bu sorunlar belli konu başlıkları altında toplanmıştır:

1. Güven: Bir önceki bölümden de anlaşılabileceği gibi, danışmanlık sektörünün yaşadığı en önemli sorun güven eksikliğidir. Bunun nedenleri olarak cevaplayıcıların gösterdiği nedenler şunlardır:

- Hizmet alan firmalardaki, karar vericilerin ön yargılı, tutucu ve değişime kapalı olmaları;
- Danışmanlık kavramının ve hizmet alanlarının yeterince tanınmaması, bu hizmetlerin katma değerleri hakkında bilgilerinin eksik kaldığı;
- Başarısızlıkla sonuçlanan projeler ya da yeterli bilgi ve deneyime sahip olamayan danışmanlarla yaşanan kötü tecrübelerin yaşanması;
- İş ahlakında ciddi eksikliklerin bulunması;
- Hizmet alan firma çalışanlarının danışmanlık hizmetlerine olan inanç eksikliği.

2. Uzmanlaşmama: Danışmanlık sektöründe güven eksikliği kadar, öne çıkan sorun (ki bunun güven eksikliğine neden olan bir faktör olduğu da söylenebilir.); sektör içi uzmanların yetersizliğidir. Bu konuda eleştirinin, sektör içinden cevaplayıcılardan gelmesi daha da etkileticidir. Bu konuda yaşanan sorunları kısaca aşağıdaki maddeler altında, özetlemektedir:

- Yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan kişilerin danışmanlık adı altında hizmet vermeleri;
- Danışmanlık sektöründe hizmet vermek isteyen, kalifiye eleman bulmakta yaşanan güçlükler;
- Ülkemizde bu konuda belli standartların henüz tam olarak oluşmamış olması;
- Bu konuda dünya standartlarında kabul gören bir sertifikasyon eksikliği. (Yönetim Danışmanlığı Derneği IMCI'nin Certificated Management Consultant (CMC) belgesi vermeye bu sene içinde başlayacaktır ve bu konuda standardizasyon çalışmaları sürmektedir. Fakat cevaplayıcılar ülkemizde bu konuda geç kalındığını düşünmektedirler).

3. Ülkemizdeki İşletmelerin Kültürel Yapısı: Ülkemizin 1980'lere kadar kapalı bir ekonomi olduğu ve son on yılda modern anlamda işletmeciliğe geçildiği düşünülürse, tüm işletmelerin dünya standartlarında işletmecilik kültürüne sahip olduğu söylemek güçtür. Bu nedenle verilen danışmanlık hizmetleri sırasında danışmanlar pek çok sorunlar karşılaşmaktadır. Anketteki soruya verilen cevaplar arasında, karşımıza çıkan ülkemizdeki işletmelerin kültürel yapısı nedeniyle ortaya çıkan sorunlar şunlardır:

- Kurumsallaşmamanın yarattığı sorunlar;
- Bilginin bedelini ödemeye duyulan isteksizlik;
- Şirketlerin danışmanlık hizmetleri için bütçe ayıracak kültüre sahip olmamaları;
- Şirketlerin çok geçmişten gelen yüksek kâr marjıyla çalışma alışkanlığı;
- Firmaların hedefleri ile gerçekler arasındaki uçurum;
- Firma sahip ve yöneticilerinin çabuk ve kesin sonuç bekleme;
- Girişimci sayısının profesyonel sayısından fazla olduğu bir ülke olmamız;
- Bu hizmetlerin lüks olarak görülmesi ve bu nedenle en ufak olumsuz durumda danışmanlık projelerinin müşteri tarafından yarım bırakılması.

4. Ekonomik Sorunlar: Her sektörde olduğu gibi yönetim danışmanlığı sektörü de ülkemizde yaşanan ekonomik olumsuzluklardan ve belirsizliklerden payına düşeni almaktadır. GSMH'nın düşüklüğü, ekonomik yetersizlikler, verilen hizmetin yüksek ekonomik boyutu yönetim danışmanlığı pazarının yeterince oluşamamasına neden olmaktadır.

Firmalar ekonomik krizden dolayı projeleri yarım bırakmakta ya da belirsiz tarihlere ertelemektedir. Ayrıca sektördeki kişiler devletin henüz emeklemekte olduğu söylenebilecek bu sektöre, ilgi göstermedi ve gelişimi için yardımcı olmamasında şikayet etmektedirler.

5. İş Birliğı ve Örgütlenme Eksikliği: Danışmanlık sektöründe yaşanan tüm bu sorunlara karşılık, ciddi bir sektörel işbirliğı eksikliği olduğı ankete yansıyan sorunlardandır.

Sektörün henüz yeterli derecede örgütlenmemiş olması, dayanışma ve belli sektörel sistem oluşturmadaki isteksizlik, sektörde şeffaflığın olmaması, sağlıklı bilgi toplanamaması ve sektörün tanıtımı için ortak bir platformun oluşturulmaması cevaplayıcıların yansıttığı sorunlardır.

6. Ayrımcılık: Danışmanların; özellikle üzerinde durduğı bir başka bir sorun da; müşterilerin yabancı danışmanlık firmalarıyla çalışmayı tercih etmeleridir.

IX. Yönetim Danışmanlığı Sektörünün Geleceği Hakkındaki Görüşler

Anketin 27. sorusuna cevap veren katılımcıların tamamının, danışmanlık sektörünün geleceği hakkındaki görüşleri olumludur. Gelişen teknoloji, küreselleşme ve rekabet şartları danışmanlık kuruluşlarına talebi artıracığı, danışmanlık firmaları sadece hizmet talep edecek firmalara değil, aynı zamanda ülkemizin kalkınmasına çok önemli katkıda bulunacakları genel görüştür. Ayrıca firmalar danışmandan neler bekleyebileceklerini daha iyi anlayacakları, iyi ve kötü danışman farkları daha iyi ortaya çıkacağı, danışman seçme kriterleri daha iyi oturacak, uzmanlaşmanın artacağı, danışmanlık ücretlerinin yükseleceği ve olması gerektiği yere geleceği de cevapların arasında sıkça yer almaktadır. Daha spesifik olarak yapılan tahminler şu şekilde sıralanmaktadır:

- 10 yıl sonra ülkemizde danışmanlık sektörünün, bugünkü İtalya ve İspanya seviyesinde olacaktır.
- Piyasanın genişleyeceği, yabancı danışmanlık kuruluşları Türkiye'ye daha çok gelecek.
- Devlet projelerine daha fazla ağırlık verilecek.
- Her firmanın en az bir danışmanı olacak.
- Türkiye'nin konumu birçok sektör açısından olduğu gibi yönetim danışmanlığı sektörü açısından da fırsatlar doğuracaktır. Balkanlar ve Türki Cumhuriyetler'de oluşan danışmanlık ihtiyacı Türk Danışmanlık firmalarına uluslararası söz sahibi olma fırsatı verecektir.

X. Danışmanların Çalışma Aracılığıyla İletmek İstedikleri

Çalışmanın son sorusunda danışmanlara “eklemek istedikleri düşünceler” sorulmuştur. Bu veriler arasından; danışmanlık sektörünü ve bu sektör hakkında bilgi edinmek isteyen kişilerin yakından ilgileneceğini düşünülen bazı görüş ve düşüncelerin kısa maddeler olarak çalışmaya konulmasına karar verilmiştir.

- Türkiye'de çok fazla danışmanlık firmasının hizmet vermesi dezavantaj olarak görülmemelidir. Çünkü zamanla iyi hizmet verenler, kalacak diğerleri varlıklarını sürdüremeyecektir.
- YDD'nin Anadolu Bölgesi ile ilgili duyarsızlık politikasını sona erdirerek Yönetim Danışmanlığı sektörünün bu bölgelerde de etkin tanıtımının yapılması hususunda katkı sağlaması halinde özellikle Konya, Kayseri, Gaziantep v.b. sanayi bölgelerinin uluslararası pazara entegrasyon sürecinde daha hızlı gelişmesinin mümkün hale geleceğine inanıyorum.
- Yönetim danışmanlığında en önemli faktörler; yapılacak işin gereğini yapabilecek kapasitenin olması, etik kurallara sadık kalmak ve işe kendi işiniz gibi sarılmaktır.
- Yönetim danışmanlığı bir meslektir. Kendi metodolojisi, prensipleri ve bakış açısı vardır. Bunları öğrenmek ve işe uygulamak, üniversite mezuniyetinden itibaren iş üzerinde yoğun bir eğitim ve tecrübe birikimi gerektirir. Yani yöneticilik ile yönetim danışmanlığı birbirinden çok ayrı kavramlardır. Piyasada bu düşünce yeterince yerleşmemiş olduğundan, ne yazık ki mesleğin ilkelerine ters olan bazı sonuçlar alınabilmektedir.
- Danışmanlar; “fiyatta rekabet” uygulamasından vazgeçerek, “kaliteli çözümde rekabet” anlayışına kavuşmalıdırlar. Bir an önce uluslararası sertifikasyona geçilip her emekli yöneticinin yetenek/beceri/bilgi/metodolojiye bakmaksızın danışman olmaya çalışmasını önlemelidir. Danışmanların özellikle Yönetim Danışmanları Derneği vasıtası ile daha iyi birliktelikler oluşturmaları ve mesleğin tanıtımında daha aktif rol oynamalıdır.
- Danışmanlık sektörünün Türkiye'de ilerleyebilmesi için üniversitelerin sektörel bazda bilgi bankalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

XI. Araştırma Sonucu

Yönetim danışmanlığı sektörü, ülkemiz için önemli bir hizmet sektörü durumuna gelmektedir. Türkiye’deki firmaların genel yapısı düşünülürse; teknoloji, ekonomi, sosyal hayatta yaşanan değişim ve gelişimlere ayak uydurmak ve dünya ile rekabet edebilmek için ciddi desteğe ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra günümüz rekabet ortamında, asıl faaliyet alanına yönelmek ve diğer alanları, daha az maliyetle bu konuda uzman ve deneyimli kişilere bırakmak büyük bir avantaj sağlamaktadır. Fakat görülmektedir ki, Türkiye’deki firmalar henüz bunun yeterince farkına varmamışlardır , Bunun nedenleri olarak; firma yöneticilerinin işletme yönetim danışmanlığı ve hizmet alanları hakkındaki bilgisizlikleri, bu hizmetlere karşı şüpheci yaklaşımları, sorunları kendi olanaklarıyla çözerek kâr marjını yüksek tutma isteği, kültür olarak ülkemizde bilginin bedelini ödeme alışkanlığının olmaması, ülkemizde yaşanan ekonomik sorunlar ve olanaksızlıklar sayılabilir.

Ayrıca son on yılda danışmanlık sektöründe hızla artan danışmanlık firmaları, sektöre olan mevcut talebin üzerinde danışmanlık firmasının yönetim danışmanlığı hizmetleri vermesine neden olmuştur. Pazarın potansiyeli düşünüldüğünde, firma sayısı az bile sayılabilir. Fakat ülkemizde 1993 yılından beri belli aralıklarla düzenli olarak yaşanan ekonomik krizler; bu firmaların müşteri bulmasını güçleştirmiştir. Bu durum, bazı danışmanlık firmalarını ayakta durabilmek için farklı yollara yöneltmiştir. Fiyat rekabeti ile müşteri kazanmak, daha az sayıda ya da az deneyimli ve gerekli niteliklere sahip elemanla çalışarak maliyetleri azaltmak, projeleri mümkün olan en kısa zamanda bitirerek yeni projelere yönelmek gibi yöntemler kullanarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmışlardır. Bu tip firmaların verdiği düşük kalitedeki hizmetler, sektörde hizmetlerini dünya standartlarında vermeye çalışan ve sektöre karşı olan şüpheci yaklaşımı verdiği iyi hizmetle silmeye çalışan ciddi danışmanlık firmalarını da olumsuz etkilenmiş ve yönetim danışmanlığı pazarının yeterince büyümesini geciktirmiştir.

Yine de ülkemiz standartlarına düşünüldüğünde; gerek eğitim düzeyi olarak, gerekse hizmet alanları konusunda deneyim bakımından danışmanlık sektöründe çalışanların dünya standartlarına çok yakın olduğu söylenebilir. Fakat unutulmamalıdır ki, ankete katılanların büyük bir çoğunluğu Yönetim Danışmanlığı Derneği’ nin üyeleridir ve/veya ülkemizdeki yerli yabancı en ciddi danışmanlık firmalarında görevli kişilerdir. Bu grup; ülkemiz

danışmanlık sektörünün iş ahlâkı, deneyim, uzmanlık konusunda elit tabakasını oluşturmaktadır ve bu grubu oluşturan cevaplayıcıların şikayetlerinin başında; sektörde yeterince uzmanlaşmamış, danışman olacak niteliklere sahip kişilerin sektörde hizmet vermesi gelmektedir. Bu nedenle, bu genellemeyi tüm sektör için yapmak doğru olmayabilir. Ülkemizde “danışman” adı altında hizmet veren kişi ve kuruluşların fazlalığını anlamak için, internetteki en popüler arama motorlarından biri olan www.altavista.com sayfasına “danismanlik hizmetleri” yazmak ya da www.telerehber.com/scc21.htm adresine bakmak yeterlidir. Telerehber internet adresinde “danışmanlık hizmetleri” başlığı altında ülkemizde dört yüzün üzerinde firma olduğu ve bunların yarıdan fazlasının yönetim danışmanlığının kapsamına giren konularda hizmet verdiği görülmektedir. Bu da müşterilerin doğru danışman seçmesini güçleştirmekte, şüphe ve korkularını artırmaktadır. Bazıları bu sorunu çözümü olarak; uluslararası standartta hizmet alacakları düşüncesiyle yabancı kökenli danışmanlık firmalarına yönelmekte bulunmaktadır. Bu da Türk danışmanlık sektörünün gelişimini ciddi bir şekilde olumsuz etkilemektedir.

Danışmanlık firmalarının yapılarına bakıldığında, ülkemizde orta ve büyük ölçekli danışmanlık firmalarını, yabancı kökenli firmalar veya Türk kökenli olup yabancı danışmanlık firmalarının temsilciliklerine sahip firmalar oluşturmaktadır. Türk kökenli danışmanlık firmalarının hemen hemen hepsi, ondan az kişinin danışman olarak çalıştığı küçük firmalardır.

Bu küçük firmaların organizasyonel yapısı genelde; profesyonel hayatını uzun yıllar üst düzey yönetici ya da akademisyen olarak sürdürdükten sonra emekli olan birkaç kişinin bir araya gelerek kurduğu, altlarında farklı sektörlerin orta kademesinden transfer edilmiş kişilerin danışman olarak çalıştığı ve az miktarda junior danışmanın bu ekibi desteklediği bir şekildedir. Gelecek yıllarda beklenen danışmanlık hizmetlerine olan talep artışıyla, ülkemizde bu organizasyon yapısına sahip firmaları ciddi sorunlar beklemektedir. Talep artışı ile ülkemize daha fazla yabancı danışmanlık firması gelecektir. Bunlar ya kendi ofislerini direkt olarak açacaklar ya da Türkiye’de belli bir yere gelebilmiş yerli danışmanlık firmalarını ele geçirmeye çalışacaktır. Bu gelişmeler küçük ölçekli danışmanlık firmalarını daha zor bir duruma sokacaktır.

Aralarında büyümeyi başarabilenler, en azından ülkemiz için orta ölçekli sayılacak ortalama elli kişinin çalıştığı firmalar haline gelecek. (Bu rakam dünyadaki firmalarla

karşılaştırıldığında, küçük ölçekli firmalara eş değerdedir.) Kalanların yok olmaktan kurtulması, sektör içi dayanışma ve örgütlenmenin güçlenmesine bağlıdır. Bu konuda yönetim danışmanlığı derneğine büyük görevler düşmektedir.

Ama unutulmamalıdır ki, meslek kuruluşlarını ayakta tutan ve güçlenerek uluslararası bir otorite haline gelmesi, ancak bu mesleği icra eden kişilerin özverileri ile olabilir.

Ülkemizde her konuda yaşanan, “hazıra konmacılık” hatta daha ileriye giderek “hiçbir eylemde bulunmadan eleştirme”, danışmanlık sektörünü de yeterince etkisi altına almıştır. Bunu bu anketin kendiliğinden (kişisel ilişkiler kullanılmadan ve birkaç kez e-mail ya da telefonla ısrar edilmeden) geri dönüş oranı bile kanıtlamaktadır.

Yönetim danışmanlığı derneğinin ülkemizde kurulu olması, IMCI üyeliğine kabul edilmesi ve Certificated Management Consultant uygulamasına başlaması bile, ülkemizde danışmanlık sektöründe olumlu gelişmelerin beklediğinin göstergesidir.

Sektördeki firmaların çoğunluğunun gelişmiş ülkelerdeki yönetim danışmanlığı firmalarının standartlarını yakalaması ve bu sürecin olabildiğince kısa zamanda, sancısız bir şekilde atlatılması sağlamak amacıyla yapılması gerekenler aşağıda belirtilmiştir:

- Hizmet alanlarının genişletilmesi insan kaynakları, genel yönetim, finansal yönetim ve pazarlama gibi alanlar kadar, başta bilgi teknolojileri olmak üzere, diğer yönetim danışmanlığı konularında da olabildiğince tek elden hizmet verilmeye çalışılmalıdır. Eğer bu güçse, diğer danışmanlık firmaları ile ortak çalışma yolu seçilerek, müşterilere ihtiyacı olan yönetim danışmanlığı konularında tek elden hizmet götürülmelidir.
- Rekabette ahlâk kurallarına bağlı kalınmalı, hizmet kalitesinden ödün vererek, fiyat rekabetine girmekten kaçınılmalıdır.
- Sektör içi dayanışmanın güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Sektörün tanıtımı, gerek müşterilerin, gerekse potansiyel elemanların eğitimi, sektörün ortak çıkarlarının korunması, meslek ilkelerinin ve etik kurallarının belirlenmesi gibi konularda başta danışmanlık firmaları üst düzey yöneticiler olmak üzere, tüm danışmanların aktif rol alması sağlanmalıdır.

- Örgütlenme, Yönetim Danışmanları Derneği ile sınırlı kalmamalıdır. Yönetim danışmanlığı başlığı altında incelenen her danışmanlık kolunun kendi içinde örgütlenmesi gerekmektedir. Bu tip oluşumlar; her dalın bağımsız olarak gelişimine imkân tanıyacaktır.
- Sertifikasyon ve sektör çalışanlarının eğitimi başta olmak üzere, sektörün tanıtımı, danışmanlık mesleğinin yeni mezunlara cazip kılınması gibi konularda üniversiteler ile ortak çalışmalara ağırlık verilmesi yararlı olacaktır. Unutmamalıdır ki; ülkemiz üniversitelerinde eğitim gören öğrencilerin büyük bir çoğunluğu, geleceğin potansiyel müşterileridir. Bunların yönetim danışmanlığı konusunda üniversiteden mezun olmadan bilgilendirilmesi ve eğitilmesi danışmanlık hizmetlerine olan talebi artıracak ve müşteri–danışman arası ilişkilerin kolaylaşmasını sağlayacaktır.
- Gelecekte varlıklarını sürdürmek isteyen küçük danışmanlık firmalarının, bir araya gelerek aynı çatı altında toplanmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun için sektör içi birleşmeler ve çeşitli alyansların oluşturulması gerekmektedir.
- Yeni pazarlar bulunarak pazarın geliştirilmesi, sektörün büyük şehirlerle sınırlı kalmaması ve tüm Türkiye içine hizmet götürülmeye çalışılması gerekmektedir. İhracat ve üretim sanayimizin kısa zamanda büyük kazançlar elde etmek için yaptığı hatalar yapılmamadan eski Sovyetler Birliği ülkeleri ve diğer eski doğu bloğu ülkelerine açılma yoluna gidilebilir. Bunun için kültürel yakınlıklar, düşük maliyetler gibi avantajlar olumlu kullanılarak Türk danışmanlık firmalarının da uluslararası yapıya sahip olması sağlanabilir.

Son olarak eklenmesi gereken bir husus da, danışmanlık firmalarının da en az müşterileri kurumsallaşmaya ihtiyaçları olduğudur. Danışmanlar; müşterileri kadar kendi yapılarını eleştirmeyi bilmek durumundadır. Profesyonellik ve objektiflik, danışmanlık sektöründe diğer sektörlerden daha fazla önem taşımaktadır. Ekonomik kaygılar veya başka nedenlerle, bu iki unsurdan özveride bulunmak sadece tüm sektöre değil, üyesi olunan danışmanlık firmasına da zarar vermektedir. Sanayi ve teknoloji konusunda rekabet şansını yavaş yavaş kaybeden ülkemizin, dünyada kendine yer edinmesi için hizmet sektörleri

büyük önem taşımaktadır. Yönetim danışmanlığı, Türkiye için henüz yeni sayılabilecek bir sektördür. Bu nedenle de yıpranmamış ve ülke gelişimi için büyük potansiyel taşıyan ender sektörlerdendir. Eğer diğer sektörlerin yaptığı; düşük maliyet için kalitede ödün vermek, kısa zamanda büyük kazanç sağlamak, bu amaçlar doğrultusunda çalışanların yıpratılması ve müşterilerin soğutulması gibi hatalar yapılmazsa ülkenin gelişiminde büyük rol oynayacaktır. Böylelikle hem sektör büyüyecek, hem de verilen kaliteli hizmetler ülkedeki diğer sektörlerin büyümesini sağlayacaktır. Unutulmamalıdır yönetim danışmanlığının, turizm veya taşımacılık gibi diğer hizmet sektörlerinden büyük bir farkı vardır. Verilen hizmet her sektörü ve tüm ülkeyi doğrudan etkilemektedir. Bu da danışmanlara ağır bir sorumluluk yüklemektedir.



SONUÇ

Yönetim danışmanlığı sektörü; çok geniş bir alanı kapsayan hizmet dallarıyla tüm dünyada işletmelere yaşadıkları sorunların çözümü, daha iyi rekabet avantajları yakalama, kârlılıklarını artırma, dünyadaki değişimlere ayak uydurma, iç yapılarının sağlıklı işleyişleri konularında yardımcı olmaktadır. Hizmet dallarının arasında, işletme biliminin alt başlıklarını oluşturan her konunun yanı sıra iletişim teknolojileri, çevre, hukuksal hizmetler gibi spesifik hizmet dalları da bulunmaktadır.

Danışmanlığın tanımı konusunda , pek çok farklı görüş bulunmaktadır. Ama tüm bu tanımlara bakıldığında, ortak bir takım niteliklerin kullanıldığı görülmektedir.

- Bağımsızlık, objektiflik.
- Konusunda uzman ya da deneyimli profesyoneller.
- Var olan bir sorunun teşhisi.
- Çözümün önerilmesi.
- Çözümün gerçekleştirilmesine yardım olma.
- Esneklik.

Yönetim danışmanlığının tanımını oluşturmada, bu altı maddeyi bir araya getirmek doğru bir yaklaşımdır. Kısaca yönetim danışmanlığı; bağımsız, konusunda uzman, deneyimli profesyoneller tarafından var olan bir organizasyonel probleminin teşhisi, çözüm yolunun önerilmesi ve bu çözüm yolunun hayata geçirilmesi ile firmaya bulunduğu sektör ve sorunları karşısında esneklik kazandırmaktır. Ayrıca yönetim danışmanlığını, herkesin anlayacağı şekilde açıklamanın en kısa ve etkili yolu; “Şirket Doktorları” tanıdır.

Firmalar danışmanlık hizmetlerini, iki temel şekilde almaktadırlar: İç danışmanlardan alınan hizmetler ve dış danışmanlardan alınan hizmetler. Her iki hizmet genel olarak karşılaştırıldığında bazı faktörlerin ön plana çıktığı görülür. Dış danışmalara öne çıkan faktörler; yeni bilgi ve tecrübe, işlerin yürüyüşü açısından yeni ve objektif bir görüş açısidir. İç danışmanlarda ise; düşük maliyet, süreklilik, uzmanlığın diğer çalışanlarla paylaşımı, gizlilik faktörleri hizmetin yapısını etkilemektedir. Firmalar ihtiyaç duydukları hizmetin

yapısına göre danışmanlık hizmetlerini, iç danışmanlar ya da dış danışmanlardan veya her ikisinden birlikte almaktadırlar.

On dokuzuncu yüzyılda Amerika Birleşik Devletleri'nde üretkenlik ve randımanın artırılması yardımcı olmak amacıyla, Charles Sampson, Frederick Taylor, Arthur D Little, Edward Booz gibi mühendis kökenli yönetim araştırmacıları ilk kez yönetim firmalara danışmanlık hizmetlerini vermeye başlamıştır. Dünyada yaşanan değişimlerle her geçen yıl yönetim danışmanlığı hizmet alanları genişlemiştir.

Günümüzde pek çok firma farklı nedenlerden ötürü danışmanlık hizmetleri almaya yönelmektedir. Bu nedenlerin başında teknolojideki gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle gittikçe güçleşen rekabet şartları gelmektedir. Bunu bilgi transferi, işletme yönetimi konusunda yeni trendler, ekonomik, sosyal ve politik değişimler izlemektedir.

Danışmanlık sektörünün çok değişken ve dinamik bir yapıya sahiptir. Arada dünyadaki tüm sektörleri etkileyen makro olumsuzlar sayılmazsa, sürekli olarak genişleyen bir pazar yapısına sahiptir. Aynı zaman da bu yapı çok farklı organizasyonları bünyesinde bulundurmaktadır. Günümüzde danışmanlık sektörünü oluşturan yapıyı yedi farklı şekilde gruplandırabiliriz:

1. Tüm dünyada “Büyük Beşli olarak tanınan; Andersen Consulting, PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young, Deloitte Consulting, KPMG firmalarının başını çektiği, muhasebe ve finanssal hizmet kökenli firmalar.
2. IBM, Sema Group, Cap Gemini, Logica gibi firmalar başta olmak üzere son yıllarda sayıları hızla artan IT kökenli firmalar.
3. Boston Consulting Group, Mc Kinsey, Booz-Allen&Hamilton gibi daha çok pazarlama, marka yönetimi, re-engineering, işletme prosesleri gibi stratejik konularda hizmet veren Amerika kökenli firmalar.
4. Aralarında dünyaca ün kazanmış, PA Consulting, Hays Management Consultant gibi tanınmış isimlerinde bulunduğu belli bir network’ün üyesi olmayan orta ölçekli bağımsız danışmanlık firmaları.

5. Asıl hizmet alanı sigortacılık olan, fakat danışmanlık hizmetleri de veren Sedgwick group, Mercer Management Consultants, Towers perrin Tillinghast gibi isimlerin bulunduğu sigorta firmaları.
6. İşletme okullarının kendi isimleri adı altında açtıkları, bünyelerinde bulunan akademisyenlerin danışman olarak hizmet verdiği danışmanlık firmaları.
7. Çalışan sayısı bir ile on arasında değişen ve dünyadaki danışmanlık firmaların sayıca çoğunluğu oluşturmalarına karşılık, pazardan küçük bir pay alan küçük ölçekli firmalar.

Hangi boyuta sahip olursa olsun, danışmanlık hizmeti veren firmaların danışmanlık projelerinin başarı ile sonuçlanması ve müşterilerin aldıkları hizmetten memnun kalmaları için dikkat etmesi gereken unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların başında uzmanlık, deneyim ve profesyonellik gelmektedir. Ayrıca her iki tarafın da ilişki hakkında olumlu düşüncelere sahip olması ve bu ilişkide gizlilik ilkelerine uyulması da başarı için en az diğer üç unsur kadar önemlidir. Verilen hizmetin başarısını etkileyecek diğer unsurlar ise hedeflerin aşılabilir olması, danışmanlık hizmeti için ayrılan süre ve bütçe ve rapor hazırlamadaki titizliktir.

Danışmanlık hizmetlerinde belli bir kalite standartlarının oluşması, müşterinin doğru hizmetleri, doğru kişi ve kuruluşlardan almasını kolaylaştıracaktır. Bu amaç doğrultusunda tüm dünya yerel, bölgesel ve uluslararası yönetim danışmanlığı meslek örgütleri ve dernekleri kurulmuştur. Bu örgütlerin temel görevleri; yönetim danışmanlığı meslek ilkelerinin belirlenmesi, sektör etiksel kurallarının koyulması ve hizmet kalitesinde belli bir standart sağlamak amacıyla sertifikasyon sistemlerinin oluşturulmasıdır. Bu örgütlerin en önemlisi; International Council of Management Consultancy Institutes'dur (ICMCI). Tüm dünyada yirmi binden fazla üyesi olan bu derneğin amaçlarının başında, yönetim danışmanları için dünya çapındaki standartların belirlenmesi, uluslararası cemiyetlerin bu standartları kabulünün sağlanması, üye enstitülerin danışmanların sertifikasyon (CMC) proseslerinin kombinasyonu ile danışmanların müşterilerine tüm dünyada aynı standartlarda hizmet vermesini sağlamak. Halen dünyada yönetim danışmanlığı konusunda en geçerli sertifikasyon sistemi olan, certificated management consultant sertifikası bu örgüte üye dernekler tarafından verilmektedir. Diğer önemli danışmanlık dernekleri

arasında; Institute of Management Consultants USA (IMC USA), Professional and Technical Consultants Association (PATCA), Assosiation of Management Consulting Firms (ACMF), European Federation of Management Consulting Association (FEACO) bulunmaktadır. Türkiye’de bu konuda ilk ve halen tek olan dernek, Yönetim Danışmanları Derneği’dir. 1998 yılında kurulan derneğin yüz atmış beş üyesi bulunmaktadır. Dernek 2001 yılında IMCI üyeliğine kabul olmuş ve 2002 yılından itibaren CMC sertifikasyon uygulamasına başlamıştır.

Son yirmi yılda danışmanlık sektöründe yaşanan en büyük değişim denetim ve danışmanlık görevlerinin aynı çatı altında toplanmasıyla yaşandı. Bu yeni trend, danışmanlık ve denetim firmaları arasında sürekli birleşmelere ve sonradan da ayrılımlara neden oldu. Bu gelişmelerle birlikte, IT sektörü ile danışmanlık sektörünün arasında doğan yakın ilişki, yeni farklı yapılanmalar doğurdu.

Şu anda dünyadaki trend değişim gösterecektir. Beş büyükler olarak tanıdığımız ve denetim kökenli firmaların, geçtiğimiz yıl gelirlerinin büyük bir çoğunluğunu denetim dışı hizmetlerden elde etmişler. 1997 yılında gelirlerinin yüzde kırk dördünü oluşturan denetim hizmetlerinin, geçen yıl gelir dağılımındaki oranı yüzde yirmi dörde gerilemiştir.⁸⁰ Bunun yanı sıra tüm dünyada IT destekli yeni yönetim tarzlarında büyük bir patlama beklenmektedir. E-ticaret stratejileri, tedarik kanalları yönetimi (SCM), müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), bilgi yönetimi (KM), girişim kaynakları yönetimi, konularını gelecek beş yıl en fazla talep gören danışmanlık hizmetleri olacaktır. Bunlar yaygın olarak internet, extranet, uzaktan erişim ve mobile networking teknolojileri ile desteklenecektir. Fakat Pazar araştırma kuruluşu IDC’nin 2006 yılı için yaptığı tahminler genel yönetim danışmanlığı pazarının, IT danışmanlık pazarından azda olsa daha hızlı bir büyüme göstereceği tahmin etmektedir. (Yönetim danışmanlığı pazar büyüme tahmini yüzde on bir, IT danışmanlığı pazarı büyüme tahmini yüzde dokuz nokta sekizdir.)⁸¹

Türkiye’deki sektörüne baktığımızda, orta ölçekli firmaları yabancı kökenli firmalar ile ondan az kişinin danışman olarak çalıştığı küçük firmalar ağırlığı hissedilmektedir. Küçük firmaların organizasyonel yapısı genelde; profesyonel hayatını uzun yıllar üst düzey yönetici ya da akademisyen olarak sürdürdükten sonra emekli olan birkaç kişinin bir araya

⁸⁰ Michael Peel, “Big Five Fees Rise as Audits Rise as Audits Drop”, Financial Times, 7 Ocak 2002.

⁸¹ www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=pr2002_05_21_110022 (2 Haziran 2002)

gelerek kurduğu, altlarında farklı sektörlerin orta kademesinden transfer edilmiş kişilerin danışman olarak çalıştığı ve az miktarda junior danışmanın bu ekibi desteklediğı bir şekildedir. Gelecek yıllarda beklenen danışmanlık hizmetlerine olan talep artışıyla, ülkemizde bu organizasyon yapısına sahip firmaları ciddi sorunlar beklemektedir. Talep artışı ile ülkemize daha fazla yabancı danışmanlık firması gelecektir, bunlar ya kendi ofislerini direkt olarak açacaklar ya da Türkiye’de belli bir yere gelebilmiş yerli danışmanlık firmalarını ele geçirmeye çalışacaktır. Bu gelişmeler küçük ölçekli danışmanlık firmalarını daha zor bir duruma sokacaktır. Aralarında büyümeyi başarabilenler, en azından ülkemiz için orta ölçekli sayılacak ortalama elli kişinin çalıştığı firmalar haline gelecektir. Kalanların yok olmaması, sektör içi dayanışma ve örgütlenmenin güçlenmesi bağlıdır. Bu konuda yönetim danışmanlığı derneğine büyük görevler düşmektedir.

Ülkemizde sektör içi dayanışmanın güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Sektörün tanıtımı, gerek müşterilerin gerekse potansiyel elemanların eğitimi, sektörün ortak çıkarlarının korunması, meslek ilkelerinin ve etik kurallarının belirlenmesi gibi konularda başta danışmanlık firmaları üst düzey yöneticiler olmak üzere tüm danışmanların aktif rol alması gerekmektedir. Sertifikasyon uygulamasının bir an önce yaygınlaştırılması, hizmet standartlarının artırılması üzerinde durulması gereken diğer önemli noktadır.

Türkiye’de yönetim danışmanlığı, dünya ile paralel bir gelişme gösterecektir. Bunun yanında, ülkemiz yabancı danışmanlık firmaları için daha cazip bir pazar halini alacak ve bu firmaların sayıları artacak. Bu firmaların bir kısmı kendi yapılarını sıfırdan kurarken bir kısmıysa Türk danışmanlık firmalarını ele geçirme yoluna gidebilir. Aynı sektör içinde küçük danışmanlık firmaları arasında alyans ve birleşmeler artacaktır. Diğer bir konu ise IT konusunda yaşanacak gelişmedir. Şu anda ülkemizdeki Türkiye kökenli danışmanlık firmalarının çok azında bu konuda bir yapılarma görülmektedir. Bu nedenle, IT firmaları ile ortaklık yoluna gidileceğı ya da kendi teknoloji departmanlarının kurulacağını söyleyebilir.

Ülkemiz için yeni sayılmayan fakat gelişimi henüz tamamlamamış olan yönetim danışmanlığı sektörü, eğer akılcı hareket edilir ve doğru stratejiler takip edilirse kısa sürede pazar büyüklüğü olarak diğer Avrupa ülkelerini yakalayacak ve ülkemizdeki önemli hizmet sektörlerinden biri olacaktır. Unutulmamalıdır ki ülkemizin gelişimi yönetim danışmanlığı sektörünün gelişimi ile doğrudan ilgilidir, çünkü verilen hizmet fazlaşıp kalitesi yükseldikçe bu hizmetleri alan Türk firmalarının verimliliği ve dünya standartlarında rekabet gücü artacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aytar Dünder, **Danışmanlık Nedir, Ne Değildir ?**, İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Block Peter and 30 Flawless Consultant, **The Flawless Consulting Fieldbook & Companion**, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeifer , 2001.

Chartered Institute of Marketing, **Strategic Marketing Management: Planning and Control Study Text**, London: BPP Publishing, 2001.

Clark Timothy, **Managing Consultants Consultancy as the Management of Impressions**, Buckingham: Open University Press, 1995.

Clark Timothy, Fincham Robin, **Critical Consulting New Perspectives on the Management Advice Industry**, Oxford: Blacwell Publishers Limited, 2002.

Cockman Peter, Evans Bill ve Reynolds Peter, **Consulting For Real People: A Client-Centred Approach for Change Agents and Leaders**, Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company, 1999.

European Federation of Management Consulting Associations, **The Survey of European Management Consultancy Market 1999/2000**, Brussels: 2000.

İngilizce Türkçe Teknik Terimler Sözlüğü, Fono Açık Öğretim Kurumu, İstanbul: 1997.

Institute of Management Consultants, **Guide to Membership**, 1986.

Institute of Management Consultants USA, **Information/Application Brochure**, Washington: 2001.

International Labour Office, **Management Consulting, a Guide to Profession**, Geneva: 1986.

Lindon L. ve Rathson S., **What Makes Consultancy Work**, South Bank: University Press, 1991.

Mc Gonagle Jonh J. ve Vella Carolyn M., **How to Use a Consultant in Your Company**, New York: Jonh Wiley & Sons Inc., 2001.

Neuman Jean E., Kellner Kamil, Dawson Andrea, **Developing Organisational Consultancy**, London: Routledge, 1997.

Oxford Dictionary, Oxford: Oxford Dictionary Press, 1992.

Rassam Clive, **The Managemet Consultancy Industry**, London: Kogan Page, 1997.

Sandler Philip, **Management Consultancy a Handbook For Best Practice**, London: Kogan Page, 1998.

Schermerhorn John R., **Management 5th. Edition**, New York: John Wiley&Sons, 1996

Shein Edgar, **Process Consultation**, Massachutetts: Addision – Wesley, 1969.

Wickham Philip A, **Management Consulting**, Harlow: Financial Times&Pearson Education Limited,1999.

TEZLER VE MAKALELER

Bildirici Emine: “**İşletmelerde İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerleme**”, Yüksek Lisans Tezi İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul:1986.

Bushko David, Raynor Michael, “**When Even Bigger Boys Come to Play: New Oppurtunities Under the Umbrella**”, Consulting Magazine, March 2001, Vol. 12, Sayı 1.

Hoare Michael, **“Global Standards”**, Management Consultant International, March 2000.

Leon Mark, **“Client View”**, Consulting Magazine, Feb. 2000.

Maula Marjatta ve Poulfelt Flemming, **“Knowledge Transfer, Consulting Modes and Learning”**, Copenhagen Business School Department of Management Working Paper, Copenhagen: Ağustos 2000.

Peel Michael, **“Big Five Fees Rise as Audits Rise as Audits Drop”**, Financial Times, 7 Ocak 2002.

WEB SAYFALARI

Accenture, www.accenture.com

Association of Management Consulting Firms, www.amcf.org

Ashridge Consulting, 2002, <http://www.ashridgeconsulting.com/Ashridge/acl.nsf/w/who>.

Consulting Central, **“CN50 Leading Firms”**, 1999,
<http://www.consultingcentral.com/career/top50.html>

Consulting Central, **“Layoffs Slowing For Small And Medium-Sized Firms”**,
www.consultingcentral.com/cninfo.html (12.02.2002).

Ernst&Young, www.eyi.net

Hay Group, **“About Us”**, 2002, http://www.haygroup.com/about_hay/581.html.

International Council of Management Consultancy Institutes , www.icmci.org

IDC research centre; www.idc.com/getdoc.jhtml?containerId=pr2002_05_21_110022

Institute of Management Consultants USA, www.imcusa.com

KOSGEB, “**Yönetim Danışmanlığı Nedir?**”, 2001,
<http://www.kosgeb.gov.tr/yonetim.htm>.

Millsaps University, “**cross-tabulation**” www.millsaps.edu/www/social/cross-tabulation.htm

PA Consulting Group, “**About PA**”, 2002, <http://www.paconsulting.com/about.html>.

Professional and Technical Consultants Association, “**1999 Consulting Rates and Business Practices Journey**”, www.patca.org/ratesurvey2.html.

Top Consultants, www.top-consultants.com

Yönetim Danışmanları Derneği, “**Yönetim Danışmanlığı Özet Bilgiler**”, 2001,
<http://www.ydd.org.tr/yeni/ydd%20hizmetleri3.htm>.

EKLER

EK.1. Anket Kapak Mektubu

2 Nisan 2002

Sayın.....

Ekteki anket, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Amacı siz danışmanların, ülkemizdeki yönetim danışmanlığı hizmetleri hakkında düşüncelerini öğrenmek ve mevcut yönetim danışmanlığı sektörünün potansiyeli hakkında bilgi sahibi olmaktır. Anketi 12 Nisan 2002 tarihine kadar cevaplandırıp aşağıdaki adres, e-mail veya faks numarasına gönderdiğinizde ülkemizde yönetim danışmanlığı hakkında yapılan ender akademik çalışmalardan birine katkıda bulunmuş olacaksınız. Anket sonuçları ve yüksek lisans tezi, Haziran ayı içinde cevaplandıran kişilere e-mail yoluyla gönderilecektir. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

M. Kaan Ertüz

Adres: Fenerli Ahmet Sok. No: 26/B17 Çamlık Apt. 81040 Feneryolu - İstanbul

Faks: (0-216) 302 7761

E-mail: mkaanertuz@yahoo.com

Not: Ankette açık olmayan noktaları, (0-216) 346 9400 numaralı telefonda Kaan Ertüz'e sorabilirsiniz. Anketi diğer meslektaşlarınızla da paylaşıp cevaplandırmalarını isteyerek, çalışma sonuçlarının gerçeği yansıtmasında katkıda bulunursanız çok memnun olur

EK 2. Anket 2. Kapak Mektubu

18 Nisan 2002;

Daha önce sizlere yollamış olduğum, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programında hazırlamakta olduğum Yönetim Danışmanlığı konulu tezle ilgili anketin son durumunu sizlerle paylaşmak istiyorum.

Öncelikle anketi cevaplayıp bana yollayan ve yardımcı olan tüm danışmanlara teşekkür ederim. Fakat üzülerek söylemeliyim ki şu ana kadar yolladığım 150'ye yakın e-mailin sadece yaklaşık olarak % 15 oranında cevap almış bulunuyorum. Bunun nedeninin e-maillerde yaşanan sorunlar veya işlerinizin yoğunluğunu düşünerek, sizlere ekteki anketi bir kez daha yolluyorum.

Daha önce de sizlere açıkladığım gibi bu anket ile amacım, yönetim danışmanlığı konusunda ülkemize akademik bir çalışma kazandırmak. Bu çalışmanın gerçekleri yansıtıyor olmasının, benim kadar sizleri de mutlu edeceğini düşünüyorum. Bu nedenle henüz cevaplamaya fırsat bulamayanlardan, anketi 2 Mayıs 2002 tarihine kadar cevaplayarak mkaanertuz@yahoo.com e-mail adresine veya (0-216) 302 7761 numaralı faksa göndermelerini bir kez daha rica ediyorum. Ayrıca bu anketi firmanız ve çevrenizdeki diğer meslektaşlarınızla da paylaşır ve cevaplandırmaları sağlarsanız çok sevinirim. Yardımlarınız ve gösterdiğiniz anlayış için sizlere tekrar teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Kaan Ertüz

EK 3. ANKET FORMU

ANKET

KİŞİSEL BİLGİLER

1) Adınız, Soyadınız :.....

(Belirtmek zorunlu değildir)

2) Yaşınız :.....29 ve altı

:.....30-39

:.....40-49

:.....50-59

:.....60 ve üstü

3) Eğitim Durumuz :..... Ön lisans ve altı

:..... Üniversite

:..... Yüksek lisans ve üstü

4) Çalıştığınız Firmanın İsmi :.....

5) Çalıştığınız Firmadaki Göreviniz :.....

6) Çalıştığınız Firmadaki Görev Süreniz :.....1 ve altı

:.....1-3

:.....3-5

:.....5-10

:.....10 ve üstü

7) İş Hayatında Bulunduğunuz Toplam Süre :.....1 ve altı

:.....1-3

:.....3-5

:.....5-10

:.....10 ve üstü

FİRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

8) Çalıştığınız Firmanın Kökeni :.....Çokuluslu Yabancı Kökenli
:.....Türkiye Kökenli
:.....Diğer (Lütfen açıklayınız)

.....

9) Hizmet Verdiği Süre :.....1 seneden kısa
:.....1-3 senedir
:.....3-5 senedir
:.....6-10 senedir
:.....11-15 senedir
:.....16 seneden uzun

10) Firmanızın Hizmet Verdiği Alanlar :.....Genel Yönetim
:.....İdari Konular
:.....Mali ve Finansal Yönetim
:.....İnsan Kaynakları Yönetimi
:.....Pazarlama Yönetimi
:.....Üretim Yönetimi
:.....Bilgi Teknolojileri Yönetimi
:.....Eğitim
:.....Diğer Özel Uzmanlıklar
:.....Tümü

- 11) Firmanızda Çalışan Sayısı:10 ve daha az
.....11 – 20
.....21 – 50
.....51 – 100
.....101 ve daha fazla

12) Firmanızdaki Danışmanların Dağılımı (Sayı ile belirtiniz)

-Junior danışman
.....Senior danışman
.....Müdür
.....Ortak veya üst düzey yönetici

DANIŞMANLIK HİZMETLERİ HAKKINDAKİ BİLGİLER

13) Danışmanlık hizmetlerinin kullanım nedenlerinden, aşağıda yazılı olanları 1'den 5'e kadar değerler vererek önem sırasına diziniz.

-Özel bilgi ve becerinin gerekliliği
..... Tarafsız bir görüşün gerekliliği
.....İç Uzmanların yetersizliği
.....Verilen iç kararların teyit edilmesi
.....Geçmişte danışmanlarla yaşan olumlu deneyimler

14) Aşağıdaki danışmanlık hizmetini anlatan tanımlardan size en yakın olan birini seçiniz.

- a) Danışmanlık, bilinen bir sorunun çözümü için uzman bir kişiden yardım istenmesidir.
b) Danışmanlık, bir kuruluşun sahip olduğu sorunların belirlenmesi ve bu sorunların ortadan kaldırılmasıdır.
c) Danışmanlık, bir kuruluşun sahip olduğu sorunların belirlenerek o kuruluşa çözüm yollarının gösterilmesidir.
d) Danışmanlık için bir çeşit akıl hocalığı ve yol göstericilik diyebiliriz.

15) Danışmanlık hizmetleri ücretlendirilmesinde firmanızın kullandığı yöntemleri lütfen işaretleyiniz.

Saat ve diğer zaman ücretlendirme yöntemleri :.....
Proje bazında sabitlenmiş ücret yöntemi :.....
Yıllık sabit ücret yöntemi :.....
Proje bedeli üzerinden belli bir yüzde alınması :.....
Ortaklık :.....

16) Aşağıdaki unsurları danışmanlık hizmetlerinin başarı ile sonuçlanmasındaki etkililerini belirtiniz.

1: Çok Önemli 2: Önemli 3: Önemi var ama az 4:Önemsiz

Unsur	Önem Seviyesi			
Müşteri ile danışman arasındaki ilişki	1	2	3	4
Danışmanın davranışlarındaki profesyonellik	1	2	3	4
Hedeflerin aşılabilir olması	1	2	3	4
Danışmanların deneyimli olması	1	2	3	4
Danışmanların konusunda uzman olması	1	2	3	4
Hizmet için ayrılan bütçe	1	2	3	4
Hazırlanan raporun geniş kapsamlı olması	1	2	3	4
Hizmet için ayrılan süre	1	2	3	4
Gizlilik	1	2	3	4

17) Danışmanlık hizmetlerine olan talebi etkileyen aşağıdaki unsurların, önem seviyesini belirtiniz.

Unsur	Önem Seviyesi			
Politik değişimler	1	2	3	4
Ekonomik değişimler	1	2	3	4
Sosyal değişimler	1	2	3	4
Teknolojide yaşanan gelişmeler	1	2	3	4
Küreselleşme	1	2	3	4
Bilgi Transferi	1	2	3	4

18) Danışmanlık hizmetlerinde ülkemizde yaşanan en önemli 3 sorunu kısaca belirtiniz.

- 1.....
- 2.....
- 3.....

19) Ülkemizde danışmanlık hizmetleri için alınan ücretler:

- A) Fazla B)Yeterli C) Daha Fazla Olmalı D) Çok
Az

20) Ülkemizde danışmanlık firmalarının çalışanlarına ödediği ücretler:

- A) Fazla B)Yeterli C) Daha Fazla Olmalı D) Çok
Az

21) Dünyada hizmet veren danışmanlık firmalarından, ilk aklınıza gelen üçünü yazınız:

1.....

2.....

3.....

22) Ülkemizde hizmet veren danışmanlık firmalarından, ilk aklınıza gelen üçünü yazınız:

1.....

2.....

3.....

23) Bir danışmanda bulunması gereken özelliklerin, size göre önem derecelerini belirtiniz.

Özellik	Önem Seviyesi			
Entellektüel yetenek	1	2	3	4
İnsanları anlama ve onlarla çalışabilme	1	2	3	4
Konuşma, ikna etme ve motive etme yeteneği	1	2	3	4
Entellektüel ve duygusal olgunluk	1	2	3	4
İnisiyatif kullanabilme	1	2	3	4
Dürüstlük ve ahlak	1	2	3	4
Fiziksel ve ruhsal sağlık	1	2	3	4

24) Danışmanlık hizmetinin karakterlerini oluşturan unsurların 1'den 6'ya kadar numaralandırarak önem sırasına koyunuz.

Bağımsızlık ve objektiflik	
Uzmanlık ve profesyonellik	
Sorunun teşhisi	
Çözümün önerilmesi	
Çözümün gerçekleştirilmesine yardımcı olma	
Esneklik	

25) Yönetim danışmanlığı hizmetlerine talebin doğuşuna neden olan faktörlerden, aşağıda yazılı 6 tanesini numaralandırarak önem sırasına koyunuz.

Politik değişimler	
Ekonomik değişimler	
Pazarın küreselleşmesi ve rekabet	
Sosyal değişimler	
Teknolojik değişimler	
İşletme yönetimi konusunda yeni trendler	

26) Firmaların danışmanlık hizmetleri karşısındaki genel tutumunu kısaca yorumlayınız.

.....

.....

27) Gelecek 10 yıl içinde yönetim danışmanlığı sektöründe beklediğiniz gelişme trendini yorumlayınız.

.....

.....

28) Sizin eklemek istediğiniz bilgi ve/veya yorumlar:

.....

.....