

159900

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE
KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE
YÖNETİM DANIŞMANLIĞI UYGULAMALARI**

Yüksek Lisans Tezi

Ceren Ertem Gürkan

Tez Danışmanı
Doç Dr. Özlem Özkanlı

Ankara-2005

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE
KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE
YÖNETİM DANIŞMANLIĞI UYGULAMALARI

Yüksek Lisans Tezi

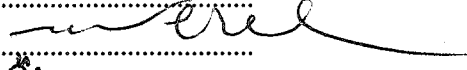
Tez Danışmanı : Özlem Özkanlı

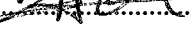
Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

Doç. Dr. Azize Engeneli
Doç. Dr. Özlem Bakanlı
Doç. Dr. Sena Güney





Tez Sınavı Tarihi 19/12/2005

ÖZET

Dünya ekonomisindeki son gelişme ve değişmeler küçük ve orta boy işletmelerin ülkelerin kalkınma sürecinin temel dinamiğini oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ancak, Türkiye’de KOBİ’lerin, başta genel ekonomimizdeki istikrarsızlık olmak üzere pek çok sorunla karşı karşıya oldukları görülmektedir.

Yaşanmakta olan sorunların çözümünde katkı sağlayabilecek ve son yıllarda ülkemizde de kullanılmaya başlanan yönetim danışmanlığı hizmetleri KOBİ’lerin sorunlarının çözümünde faydalı olabilecektir. Bu açıdan yönetim danışmanlığı kavramının anlaşılması büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, KOBİ’lerin danışmanlık hizmetlerine olan bakış açılarını, bu hizmetler ile ilgili ne kadar bilgi sahibi olduklarını ve bu hizmete olan ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktır. Türkiye’de KOBİ’lerde yönetim danışmanlığının kullanımı yaygın bir durum değildir bu nedenle KOBİ’lerin yönetim danışmanlığı hizmetlerinden faydalanmama nedenleri araştırılmaktadır. Bu çalışmada danışmanlık hizmeti alanların yaşadıkları deneyimler de ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır

ABSTRACT

The latest developments and changes in the global economy showed that the Small and Medium Sized Enterprises (SME) become the main dynamic of development. But SME's in Turkey are facing lots of problems , mostly because of the instability in Turkish economy.

Management consulting can be used as a supporting system to solve much of these problems which SME's face, but for this, it's a need to understand the meaning and usage of management consulting well.

The aim of this study is to find out the view and knowledge of SME's about management consulting, as well as the need for it. Management consulting is not widely used in Turkey and besides the reasons of not using such a service is not known. In this study it is also important to understand the experiences of firms that have used consulting services.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTARCT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	vii
GRAFİKLER	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	xiii

I. BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER.....	1
1.1. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımının Gerekliliği.....	1
1.2. Küçük ve Orta Boy İşletme Tanımı.....	3
1.3. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Artan Önemi.....	7
1.4. Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeri ve Önemi	12
1.5. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Ekonomik ve Toplumsal Boyutu.....	16
1.6. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları.....	21
1.6.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avantajları.....	21
1.6.2. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Dezavantajları.....	24
1.7. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları.....	25
1.7.1. Finansman.....	27
1.7.2. Yönetim.....	30
1.7.3. İnsan Kaynakları.....	33
1.7.4. Pazarlama ve İhracat.....	36
1.7.5. Üretim.....	37
1.7.6. Teknoloji-Ar-Ge.....	39

II BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI.....	42
2.1. Yönetim Danışmanlığının Tanımı ve Kapsamı.....	42
2.2. Yönetim Danışmanlığının Temel Özellikleri.....	48
2.3. Yönetim Danışmalarına İhtiyaç Duyma ve Danışman Kullanma Nedenleri.....	52
2.4. Danışmanların Yararları.....	58
2.5. Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi.....	60
2.6. Danışmanlık Kuruluşlarının Tipleri.....	68
2.6.1. Büyük, Çok İşlevli Danışmanlık Şirketleri.....	69
2.6.2. Büyük Muhasebe Şirketlerinin Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri.....	69
2.6.3. Küçük ve Orta Boy Danışmanlık Şirketleri.....	70
2.6.4. Serbest Danışmanlar.....	71
2.6.5. Danışman Profesörler.....	72
2.6.6. Kurum içi danışmanlar	72
2.7. Danışmanlık Şirketlerinin Hizmet Sunum Alanları.....	73
2.8. Yönetim Danışmanının Danışana Karşı Sorumlulukları.....	76

III. BÖLÜM

KÜÇÜK İŞLETMELERİN YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK.....	78
3.1. Danışmanlık Hizmetinin Gerekliliği.....	82
3.2. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Danışman Kullanmak Konusundaki Çekinceleri.....	89

3.3.Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmelere Danışmanlık Hizmeti Veren Kurum ve Kuruluşlar.....	94
3.3.1. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB).....	94
3.3.1.1 Hollanda Yönetim Danışmanlığı Programı (NNCP).....	97
3.3.2. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM).....	99
3.3.3. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME).....	101
3.3.4. Türkiye Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV).....	103
3.3.5. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme (MEKSA).....	104
3.3.6. Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM).....	105

IV. BÖLÜM

ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE DANIŞMANLIK HİZMETİ UYGULAMALARI.....	108
4.1. Avrupa Uygulamaları.....	110
4.2. Japonya Uygulaması.....	126
4.3. Çin Uygulaması.....	129
4.4. Güney Afrika Uygulaması.....	132
4.5. Diğer Ülkelerdeki Uygulamalar.....	134
4.6.Danışmanlık Meslek Örgütleri.....	137

V. BÖLÜM

5. KOBİ'LER ÜZERİNDE YAPILMIŞ OLAN BİR ARAŞTIRMA “İZMİR'DE FAALİYET GÖSTEREN GIDA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA”.....	141
5.1. Araştırmanın Amacı.....	141
5.2. Araştırmanın Yöntemi.....	142
5.3. Bulgular ve Yorum.....	145
5.3.1. Ki-Kare Analizleri.....	166
5.3.2. Danışmanlık Hizmeti Almış Olan İşletmelerin Bu Hizmet ile İlgili Düşünceleri	170
SONUÇ.....	173
KAYNAKÇA.....	185
EK 1: Anket Formu.....	194

TABLÖLAR

Tablo 1. Ülkemizde KOBİ Tanımları.....	5
Tablo 2. Avrupa Birliği'nce Üye Ülkelere Önerilen KOBİ Tanımı.....	6
Tablo 3. Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Durumu	13
Tablo 4. KOBİ'lerin Ölçeksel Dağılımı (1992).....	14
Tablo 5. KOBİ'lerin Ölçeksel Dağılımı(1997).....	15
Tablo 6. Danışman Kullanma Nedenleri.....	55
Tablo 7. Danışmanlık Şirketlerinin Hedef Müşteri Kitlesi.....	80
Tablo 8. İşletmelerin Danışmanlık Hizmetlerine Olan İlgi Düzeyleri.....	81
Tablo 9. Danışmanlık Hizmeti Alma Durumları.....	82
Tablo 10. Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetim Danışmanlığı Piyasası Karşılaştırmalı Verileri.....	116
Tablo. 11 Yunanistan–Avrupa Karşılaştırmalı Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri.....	122
Tablo 12. Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu.....	145
Tablo 13. Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Kuruluş Yılları.....	146
Tablo 14. İşletme Ortağının Eğitim Düzeyi.....	149
Tablo 15. İhracat Durumuna Göre İşletmeler.....	148
Tablo 16. Kuruluş Yapısına Göre İşletmeler.....	150
Tablo 17. İşletmelerin Yönetimindeki Kişiler	150
Tablo 18. Danışmanlık Hizmeti Kararı.....	151
Tablo 19. Problem Durumuna Göre İşletmeler.....	152
Tablo 20. İşletmelerin Sorun Yaşadığı Konular.....	152

Tablo 21. İşletmelerin Öncelik Sırasına Göre Sorun Yaşadığı Konular.....	153
Tablo 22. İşletmelerin Danışmanlık Hizmetine İhtiyaç Olup Olmadığı Düşüncesi	154
Tablo 23. İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi.....	155
Tablo 24. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hakkında Bilgi Edinme Yollarından Haberdar Olup Olmadığı.....	155
Tablo 25. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almama Nedenleri.....	156
Tablo 26. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almama Nedenlerinin Öncelik Sıralaması.....	156
Tablo 27. Yönetim Danışmanlığı Derneği Hakkında Bilgi.....	157
Tablo 28. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almada Tercih Edilecek Kurumlar	158
Tablo 29. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almasında Tercih Edilecek Kurumların Öncelik Sırası	158
Tablo 30. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almada Seçim Kararını Etkileyecek Faktörler.....	159
Tablo 31. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almada Seçim Etkileyecek Faktörlerin Öncelik Sıralaması	160
Tablo 32. İşletmelerin Bilgi Paylaşımı Hakkındaki Düşünceleri.....	161
Tablo 33. İşletmelerin Bilgilerin Dışarı Sızdırması Konusundaki Düşünceleri.....	161
Tablo34.İşletmelerin Maddi Olarak Sömürülme Hakkındaki Düşünceleri.....	162
Tablo 35. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmetiyle Sağlanacak Bilgilerin Doğruluğu Hakkındaki Düşünceleri	163

Tablo 36. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığının Sağlayacağı Faydalar Hakkındaki Düşünceleri.....	163
Tablo37.İşletmelerin Çıkarlarının Gözetilmesi Hakkındaki Düşünceleri.....	164
Tablo 38. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığının Ciddiyetle Yapılacağı Hakkındaki Düşünceleri.....	164
Tablo 39. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Şirketlerinin Deneyimleri Hakkındaki Düşünceleri.....	165
Tablo 40. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığının Maliyeti Hakkındaki Düşünceleri.....	165
Tablo 41. Üst Yönetim ile Danışmanlık Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki	166
Tablo 42. Üst Yönetim ile Danışmanlık Alma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu	167
Tablo 43. Firma Ortağının Eğitim Durumu İle Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki	168
Tablo 44. Firma ortağının eğitim durumu ile Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki (Birleştirilmiş tablo)	168
Tablo 45. Firma Ortağının Eğitim Durumu ile Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu	169
Tablo 46. Çözmekte Yaşanılan Sorunlar ve Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki	169
Tablo 47. Çözmekte Yaşanılan Sorunlar ve Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu	170

GRAFİKLER

Grafik 1. Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Kuruluş Yılları Dağılımı.....	147
Grafik 2. İşletmelerde Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı.....	147
Grafik 3. Firma Ortağının Eğitim Düzeyi Grafiği.....	148



KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABİGEM: Avrupa Birliği Bilgi Merkezi

ACMF: Yönetim Danışmanlığı İşletmeleri Derneği - Association of Management Consulting Firm

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

ASCO: İsviçre Yönetim Danışmanları Derneği

CMC: Sertifikalı Yönetim Danışmanları- Certificated Management Consultants

DİE: Devlet İstatistik Enstitüsü

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

IBA: İşletme Danışmanları Kurumu

ICMCI: Uluslararası Yönetim Danışmanları Enstitüsü Konseyi International Council of Management Consulting Institutes

İGEME: İhracatı Geliştirme Merkezi

IMCUSA: Amerika Yönetim Danışmanları Derneği- Institute of Management Consultants USA

FEACO: Avrupa Yönetim Danışmanları Derneği Federasyonu - European Federation of Managament Consulting Association

KGF: Kredi Garanti Fonu

KOBİ : Küçük Ve Orta Boy İşletmeler

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

LEDU: Local Enterprise Development Unit –Yerel Girişim Geliştirme Birimi

MEKSA: Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı

MPM: Milli Prodüktivite Merkezi

NCMP: Netherlands Management Corporation Programme - Hollanda Yönetim
Danışmanlığı Programı

PATCA: Profesyonel ve Teknik Danışmanlar Derneği- Professional and Technical
Consultants Association

SESMA: Yönetim Danışmanlık Şirketi Hellenic Birliği

SME: Small and Medium Sized Enterprise

TES-AR: Türkiye Esnaf- Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TOSYÖV: Türkiye Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve
Yöneticiler Vakfı

TSE: Türk Standartları Enstitüsü

TTGV: Türkiye Teknolojiyi Geliştirme Vakfı

TUBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

UNCTAD: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı - United Nations
Conference of Trade and Development

YDD: Yönetim Danışmanları Derneği

GİRİŞ

Türk ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli yararları vardır. Günümüzde, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler coğrafi sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere, Türk işletmelerinin de ayak uydurmasını gerektirmektedir. Bu nedenle finansal desteğe ihtiyaç duyan Türk KOBİ'lerinin, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaları ve yeni teknolojik değişiklikleri yakalamaları için, araştırma ve geliştirme imkanlarından yararlanmalarını sağlayan stratejileri bilmeleri ve uygulamaları için ve danışmanlık hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanmaları gereği bir zorunluluk haline gelmiştir.

KOBİ'lerin, kıyasıya bir rekabetin yaşandığı böyle bir ortamda, başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, onları başarısızlığa iten pek çok sorun vardır. Bu sorunlardan biri de, problemlerinin çözümünde danışmanlık hizmetlerinden yararlanıp yararlanmadıklarıdır.

Bu çalışmada, KOBİ'lerin danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyaçları tespit edilerek, danışmanlık hizmetlerinden ne düzeyde yararlandıkları ortaya çıkarılmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin bu hizmetlerden faydalanmama gerekçeleri de araştırılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ tanımının gerekliliği açıklanmış KOBİ tanımı yapılmış ve KOBİ'lerin artan öneminin nedenleri üzerinde durulmuştur. KOBİ'lerin Türkiye'deki durumu, ekonomik ve toplumsal boyutu, avantajlı ve dezavantajlı yönleri irdelenmiştir. Bunların yanı sıra KOBİ'lerin yaşamakta oldukları sorunlar üzerinde de durulmuştur.

İkinci bölümde yönetim danışmanlığı kavramı, yönetim danışmanlığının özellikleri, danışman kullanma nedenleri, yönetim danışmanlığının tarihsel gelişimi, danışmanlık kuruluşlarının tipleri, danışmanlık şirketlerinin hizmet sunum alanları ve danışmanlık hizmetinde etik yüklenimler konuları üzerinde detaylı olarak durulmuştur.

Üçüncü bölümde küçük işletmelerin yönetiminde danışmanlık hizmeti, bu hizmetin gerekliliği ve danışmanlık hizmeti kullanmak konusundaki isteksizliğin nedenleri irdelenmektedir. Bu Bölümde ayrıca Türkiye’de KOBİ’lere danışmanlık hizmeti veren kurumlar tanıtılmaktadır.

Dördüncü bölümde çeşitli ülkelerdeki danışmanlık uygulamalarından bahsedilmekte, KOBİ’lere danışmanlık hizmeti veren kurumlardan örnekler verilmektedir. Ayrıca başlıca danışmanlık meslek örgütleri konusunda da bilgi verilmiştir.

Son bölümde ise İzmir’deki gıda üretimi yapan işletmelere uygulanan anket sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu anket çalışması danışmanlık hizmeti almış olan ve/veya almayan işletmelerin danışmanlık piyasası ile ilgili düşüncelerini öğrenmek amacını taşımaktadır.

I. BÖLÜM

1. KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELER (KOBİ):

1.1. KOBİ Tanımının Gerekliliği

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkenin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında, daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Uludağ, 1990: 14).

Günümüzde, küçük işletmeler denilince, eskiden olduğu gibi başarısız olduğu için büyüyememiş, küçük ölçeklerde kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Tam tersine, küçük işletmeler, dinamik, yenilikçi, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (Erkan, 1990: 23). Küçük işletmelerin tanımlanması ve büyüklük kriterlerinin saptanması tartışmalı bir konudur. Büyüklük ölçüsü olarak hangi kriterlerin alınacağı ve bunların miktarı konusunda ülkemizde çeşitli görüşler bulunmaktadır. KOBİ'lerin tanımı konusunda yaşanan karmaşa, sağlıklı bir envanter çalışmasının yapılmasına da engel teşkil etmektedir (Akgemici, 2001: 1).

Küçük işletmenin tanımı, işletmenin faaliyetlerine, tanımlanma amacına ve bulunduğu yerin kalkınma düzeyine göre farklılıklar gösterebilir. Bir işletmeyi küçük olarak tanımlamanın kriterleri, istihdam ettiği personel sayısı, satışın para cinsinden değeri, sermaye yatırımı, maksimum enerji gereksinimi ve benzeridir. Yönetim danışmanlarının yaptığı tartışmalarda ve yazdığı makalelerde, idari yönetim ve işletme yönetiminin bir ya da birkaç kişinin elinde olduğu ve önemli kararların bu

kişiler tarafından alındığı işletmelerin “küçük” işletmeler olarak tanımlanması yönünde fikir birliği olduğu görülmektedir. Nasıl tanımlanırsa tanımlansın, küçük işletmelerin yüzde sekseninden fazlasının bu eylemsel tanımın içine girdiği görülmüştür (Kubr, 1996: 378).

KOBİ'lere yönelik politikaların geliştirilmesi, bu politikalar çerçevesinde uygulanacak programların planlanması ve bu konudaki araştırmaların yürütülmesinde bir standardın oluşturulması amacıyla, ortak bir KOBİ tanımı belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. KOBİ araştırmalarında kullanılmak üzere genel, kullanılacak fonlara uygunluğun tespitinde ise sektörel bazda özel kriterlere ihtiyaç vardır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 3).

KOBİ'leri tanımlayabilmek için birçok kriter kullanılmıştır. KOBİ tanımını etkileyen belli başlı faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Akgemici, 2001: 1):

- Zaman,
- Ekonomik düzey,
- Sanayileşme düzeyi,
- Kullanılan teknoloji,
- Pazarın büyüklüğü,
- Faaliyette bulunan işkolu,
- Kullanılan üretim tekniği,
- Üretilen malın özellikleri,
- İşgören sayısı,

Küçük bir büfe veya tek kişilik bir pencere yıkama işinden imalat sektörüne kadar birçok kuruluş küçük işletme olarak kabul edilmektedir. İşletme ölçeği için tanımlama yapmanın oldukça pratik nedenleri bulunmaktadır. Devlet desteği alabilmek, kredi avantajlarından yararlanabilmek, ilgili danışmanlık kuruluşlarından destek alabilmek ve sözleşmeler yapabilmek için firma ölçeğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, her tür işletmenin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik politikaların belirlenmesinde de tanımlamalar büyük kolaylık sağlayacaktır (Koçel, 1993: 9).

1.2. KOBİ Tanımı

Bütün ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün dünya literatüründe, üzerinde görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır (Sarıaslan, 1994: 12).

Bu işletmeler için kesin bir tanımlama yapmak olanaksızdır. Sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları değişebilmektedir (Karataş, 1991: 25).

Tanımlardaki sınırlar, genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, KOBİ deyiimi, hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşıyabilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi, tüm bu tanımlamalarda kullanılan ölçüt, bir iktisadi teşebbüste istihdam edilen kişi sayısıdır (Akgemici, 2001: 3).

Ülkemizde, KOBİ'lere yönelik faaliyette bulunan kurum ve kuruluşlar, kendi görev ve faaliyetleri doğrultusunda, KOBİ'ler için farklı tanımlar kullanmaktadır. Kullanılan tanımlardaki ölçütler, kredi kaynağına ve hedeflenen kitleye göre değişmektedir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 3).

Belirleyici ölçütler bakımından en çok kullanılan kriter, istihdam edilen işçi sayısıdır. Bunun yanı sıra, üretim alanları, mekansal farklılıklar, kuruluş ve işletme sermayesi ile pazar payı gibi ölçütler de kullanılmaktadır (Erol, 1996: 42) .

Tanımlardaki ayrılık, işletmelerin farklı kuruluşlardan hizmet talep etmeleri halinde farklı değerlendirmelere tabi tutulmaları sonucunu doğurmakta, bu durum hizmet sunucularla hizmet talep edenler arasında anlayış farklılığına yol açmakta, uygulamaların etkililiğini azaltmakta ve hizmetlerde şeffaflığın sağlanmasının önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 4).

Türk hukukunda "Küçük ve Orta Ölçekli İşletme" deyimini çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı, sadece KOSGEB'in kurulması hakkındaki kanunda yer almaktadır.

Türkiye'de bugüne kadar uygulanan KOBİ politikaları imalat sanayi işletmeleri odaklı olmuştur. KOBİ'lere yönelik destek programlarının temel hedef kitlesi, imalat sanayi sektöründeki KOBİ'lerdir. Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) 2000 yılı değerlendirmelerine göre (1-250 işçi çalıştıran işletmeler KOBİ kabul edildiğinde), imalat sanayisinde toplam 208.887 KOBİ faaliyet göstermekte ve bu işletmelerde 1.0581.39 kişi istihdam edilmektedir. KOBİ'ler tüm imalat sanayisi işletmelerinin yüzde 99,6'sını oluşturmakta ve bu sektördeki istihdamın yüzde 63,8'ini karşılamaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 5).

Tablo:1 Ülkemizde KOBİ Tanımları

	KOBİ'lerde (Çalışan Sayısı)			Sabit Yatırım	Diğer Kriterler	
	Mikro	Küçük	Orta			
KOSGEB (1)	-----	≤ 50	≤ 150		İmalat Sanayi	
Hazine Müsteşarlığı (2)	< 10	< 50	≤ 250	≤ 950 milyar*	Büyük işletmelere ait sermaye miktarı	≤ %25
TOSYÖV (3)	< 5	5< <100	≤ 250			
DİE ve DPT (4)	< 10	< 50	≤ 200			
Halk Bankası	≤ 250			≤ 600 milyar**	Üretim ve onarım faaliyetinde bulunanlar	
EXİMBANK	≤ 200			≤ 2 milyon \$**	İmalat Sanayi	
Dış Ticaret Müsteşarlığı (5)	≤ 200			≤ 2 milyon \$**	İmalat Sanayi	

Kaynak:

(1) 3624 sayılı KOSGEB'in Kurulması Hakkında Kanun 2. madde, (Kanun'un 3. maddesine göre bu tanımları değiştirmeye Bakanlar Kurulu yetkilidir)

(2) 21.12.2000 tarih 2000/1822 sayılı *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar*, (18.01.2001 tarih ve 24291 sayılı Resmi Gazete)

(3,4) Çolakoglu, 2002: 3

(5) 4.11.1998 tarih ve 23513 sayılı Resmi Gazete, *Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Yardımına İlişkin Tebliğ*, uygulayıcı kuruluşlar: TÜBİTAK, TTGV

* Arsa – bina hariç, 2003/1 no'lu Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar ve Tebliğ Hükümlerinin Uygulanmasına İlişkin Genelge ile 950 milyara çıkarılmıştır (resmi gazete: 10.09.2003/25225)

** Arsa – bina hariç

Türkiye'nin, Avrupa Birliği'nin KOBİ tanımına uyumunun sağlanması hususu, Birlik'e adaylık sürecinde Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan İlerleme Raporları'nda ve 2003 yılında Türkiye için hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgesi'nin kısa vadeli tedbirleri arasında da vurgulanmaktadır. Avrupa Birliği, Mayıs 2003'te, 1996'dan bu yana kullandığı tanımı, Birlik'in yeni ihtiyaçları ve gelişen ekonomisi doğrultusunda yeniden düzenlemiştir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 5).

Tablo 2: Avrupa Birliği'nce Üye Ülkelere Önerilen KOBİ Tanımı

İşletme ölçeği	Çalışan sayısı	Ciro	Veya	Bilanço Toplamı	Özerklik	
Orta	< 250	≤ € 50 milyon		≤ € 43 milyon	Başka firma hissesi*	≤ %25**
Küçük	< 50	≤ € 10 milyon		≤ € 10 milyon		
Mikro	< 10	≤ € 2 milyon		≤ € 2 milyon		

Kaynak: Avrupa Komisyonu Tavsiye kararı 2003/361/EC, 6 Mayıs 2003, (Official Journal of The European Union, sayı: L 124 (20.5.2003), Sayfa 36)

* Üniversiteler, kar amacı gütmeyen araştırma merkezleri, kurumsal yatırımcılar, bölgesel kalkınma fonları, yıllık bütçesi 10 milyon €'nin altında olan ve 5000'den az nüfuslu bağımsız yerel otoriteler müstesna

** Girişim sermayesi şirketleri, girişim sermayesi şeklinde özsermaye finansmanı yapan şahıslar ve gruplar ile kamu yatırım şirketleri için toplam yatırım ≤ 1.25 milyon € olmak şartıyla %25 sınırı geçerli değildir

Türkiye'de, AB'ne uyum sürecinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan ve TBMM tarafından kabul edilen yasaya göre, cirosu 10 Milyon Avro ve çalışan sayısı 250'nin altında olan tüm işletmeler KOBİ tanımı içinde değerlendirilmektedir. KOBİ'lere verilecek teşvik ve fonlar da bu tanıma göre düzenlenecektir (Özkanlı-Akdev-Benek, 2005) .

Ortak bir KOBİ tanımının gerekliliği, bu işletmelere yönelik hem bilimsel araştırmaların, hem de devlet yardımlarının etkili bir biçimde yapılabilmesi ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Zaman içinde kuruluşlarca değişen koşullara göre tanımlarda da değişiklikler yapılabilmesi mümkündür (Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler Semineri , 2000: 2).

KOBİ'ler denince homojen bir grup sözkonusu değildir. Tanım, ülkeden ülkeye, kuruluştan kuruluşa değişebilmektedir. Dolayısıyla KOBİ'leri belirli konularla alt gruplara ayırmakta büyük fayda vardır (Müftüoğlu, 2005: 14-15) .

Müftüoğlu'nun bu konudaki yaklaşımı, en az dördü bir ayrımın gerekliliğidir. Birinci grup, işçi çalıştırmayan, sadece işletme sahibinin çalıştığı işletmeler, ikinci grup, 1-9 personelin çalıştığı çok küçük ya da mikro işletmeler,

üçüncü grup, 10-49 arası personelin çalıştığı küçük işletmeler ve son olarak, 50-500 kişinin çalıştığı işletmelerdir (Müftüoğlu, 2005: 14-15).

Türkiye’de KOBİ’lere ilişkin özellikle dikkate alınması gereken bir konuda; mikro işletmeler olarak sınıflandıran, 1-9 personel çalıştıran işletmelerin, toplam işletmeler içindeki payının %95’e ulaşmasıdır (%94,7). Diğer bir ifadeyle, Türkiye’de toplam işletmelerin %95’i sadece mikro işletmelerden oluşmaktadır. Mikro işletmelerin %32’si sadece bir personel, %28’i iki personel , %24’ü ise 2 ile 3 personel arasında istihdam etmektedir. Buna göre, Türkiye’deki işletmelerin %84’ü sadece 1 ile 4 personel arasında kişiyi istihdam etmektedir. KOBİ’lerin %30’u bulan bir bölümünde ücretli personel çalışmamakta, sadece aile bireyleri çalışmaktadır (Müftüoğlu, 2004: 15) .

KOBİ’lerin kendi içindeki bu ölçek dağılımı, KOBİ’lere ilişkin politika ve stratejilerde bu farklılıkların dikkate alınması gerekliliğini açık bir biçimde göstermektedir. KOBİ’lerin yapısındaki bu nicel farklılıklar yanında, yine çok önemli olan nitel farklılıklar da gözönüne alınırsa, KOBİ politika ve stratejilerinde farklı paketler oluşturulmasına ilişkin bu gereksinim daha da önem kazanacaktır (Müftüoğlu, 2004: 15).

1.3. KOBİ’lerin Artan Önemi

20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanmaya başlayan ve hızla etkisini arttıran küreselleşme ve uluslararası rekabet, şirketlerin ve ulusal ekonomilerin rekabet üstünlüğü kriterlerinin değiştiğini açıkça ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, genelde teknolojiye paralel olarak yaşanan küreselleşme, ekonomilerin faaliyetlerini dünya pazarı boyutuna taşımanın ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinin,

günümüzde farklı niteliklere sahip olmayı gerektirdiğini ortaya koymuştur (Bayrak, Akdiş, 2001: 3-4).

Bu doğrultuda, geleneksel anlamda işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ölçek ekonomisi, önemini kaybetmeye başlamıştır. Özellikle iktisatçı Schumpeter'in savunuculuğunu yaptığı bu görüş, kitle halinde üretimde, üretimin hızlı artışında büyük ölçekli işletmelerin önemli rol oynadığını, büyük kapasiteli yerlerde üretim yapılarak maliyetlerin düşürülebileceğini, içsel ve dışsal tasarruflar yoluyla kârlılığın arttırılacağını, dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlanacağını ortaya koymuştur (Bayrak, Akdiş, 2001: 3-4).

Ancak, 1960'lı yılların sonlarından itibaren başlayan ekonomik verilerdeki bozulmalar, özellikle endüstrileşmiş ülkelerde gözlemlenen enerji fiyatlarındaki artış, buna bağlı olarak üretimdeki girdi maliyetlerinin yükselmesi ve ortaya çıkan talep hacmindeki daralma, arza ve büyük ölçekli firmalara dayalı istikrar modelinin piyasadan silinmesine; esneklik, çeşitlilik ve geçicilikle rekabet savaşında ayakta kalan küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise güçlenmesine ve yayılmasına neden olmuştur. (Bayrak, Akdiş: 2001: 3-4).

Dünya çapında kalkınma, 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi ile birlikte büyük bir sekteye uğramıştır. Büyük işletmeler, hantal yapılan nedeniyle, değişime ayak uyduramamış ve kriz ortamında önemli zararlara uğramışlardır. Bu açıdan, petrol krizi, önemli bir gerçeğin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Büyük işletmelerin ciddi sorunlar yaşadığı bu ortamda, KOBİ'ler, esnek yapıları sayesinde, değişime ayak uydurarak etkililiklerini arttırmış ve ayakta kalmayı başarmışlardır. Bu gelişmeler, resmi politikaları etkileyerek KOBİ'lerin önemini ve gücünü fark eden hükümetlerin, sadece büyük ölçekli işletmelere ağırlık veren büyüme politikalarından

vazgeçerek, KOBİ'leri de içine alan, dengeli büyüme anlayışını hayata geçirmelerine neden olmuştur. Bu anlayış çerçevesinde, KOBİ'ler hızla ön plana çıkmaya başlamışlardır (Öçal, 1990: 16-17).

Uzun süre devam eden krizlerin bir sonucu olarak, çok sayıda büyük firmanın çökmesine rağmen, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, merkezden uzaklaşma, esneklik eğilimi, manevra ve değişme kabiliyeti konusundaki olumlu yanırları, piyasa ekonomisindeki krizlerin çözümü noktasında, bu işletmelere ilgiyi artırmıştır. Bunun yanında KOBİ'ler, ekonomik yapıdaki temel değişmelerin veya teknolojik yeniden yapılanmaların yarattığı etkiler sonucunda, büyük işletmelerden daha fazla ve net yeni iş imkanları yaratarak, önemlerini giderek daha da arttırmaktadırlar. AB ülkelerinde ve ABD'de yapılan pekçok araştırma, KOBİ'lerin, ekonomik iyileşmeye daha erken cevap verir nitelikte olduğunu, kendilerini değişen iş şartlarına hızla uydurarak, kapasitelerini daha etken bir seviyede devam ettirdiklerini göstermektedir (Karataş, 1991: 272).

Avrupa'da 1980 yılından itibaren ölçek ekonomileri görüşüne alternatif olarak, "küçük güzeldir" görüşü daha çok kabul görmeye başlamıştır. Dünyanın birçok ülkesinde, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin korunması ve geliştirilmesi için, bu kesimin gereksinimi olan finansal ve teknolojik destekler veren kuruluşların mevcut olduğu ve KOBİ'lerin yasal düzenlemelerle korunduğu bilinmektedir. Dünyada ve Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler, istihdamın önemli bir bölümünü karşılamakta ve sanayi içinde büyük bir yer tutmaktadır. Ölçek üretim yerine butik üretim yaparak, müşteri memnuniyetini daha iyi sağlayabilmektedirler. Uluslararası alanda iletişim araçlarının etkisiyle tüketici bilinci değişmiş ve üreticiler

için daha esnek bir üretim yapısı sayesinde, hızla tüketici isteklerine cevap verme zorunluluğu doğmuştur (Oktay, Güney, 2002: 2).

KOBİ'ler, Avrupa Birliği ekonomik faaliyetlerinde de merkezi bir rol oynamaktadır. AB'nin teşebbüs politikasını yansıtan “önce küçük düşün” sloganı da küçük işletmelerin önemini doğrulamaktadır. Avrupa'da Küçük İşletmeler Şartı, Haziran 2002'de Avrupa Konseyi'nde kabul edilmiştir. AB'de küçük işletmelerin oluşumu ve büyümesini teşvik etmek amacıyla farklı mekanizmalar geliştirilmiş durumdadır. Bu mekanizmanın kolları üye devletlere de uzanmaktadır (Ekonomist, 2004/52: 24).

Genel olarak teknoloji ve buna bağlı olarak üretim teknolojisi hızla değişmektedir. Bununla birlikte tüketici eğilimleri de sürekli değişim halindedir, insanlar artık sıradan, herkesin kullandığı ürünler yerine kendini özel hissedeceği ürünleri tercih eder hale gelmiştir. Bu durum KOBİ'lerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü KOBİ'ler, bu talebin gerektirdiği değişimlere, esnek ve küçük yapıları sayesinde büyük işletmelerden daha hızlı uyum sağlama şansına sahiplerdir. KOBİ'ler, ekonomideki daralma ve hareketlenmelere büyük işletmelerden daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Bu esneklik de onlara avantaj sağlamaktadır (Oktay, Güney, 2002: 2).

Özellikle 1970'li yıllardan beri dünyadaki rekabet gelişmeleriyle adını duyuran KOBİ'lerin öneminin giderek artma nedenleri şöyle özetlenebilir (Bayrak, Akdiş, 2001: 4):

Bilgi toplumuna geçiş : Herhangi bir ürünün üretilmesinden çok, o ürünün bizzat kendisi, üretim süreci hakkındaki bilgi veya teknoloji daha önemli hale gelmiştir. Nitekim küreselleşme sürecinde KOBİ'lerin varlığı, teknolojik gelişmeleri

takip ederek ona uyum sağlayabilmeleri, üretimin tasarımı ve uygulama aşamalarında işbirliği yaratabilmeleri ve ürünün niteliği ile çeşitliliğini hızla değiştirecek bir yapıya ve bilgi kullanma potansiyeline sahip olmaları nedeniyle, “stratejik” öneme sahip oldukları şeklinde değerlendirilmektedir.

Teknolojinin gelişmesi ve yoğunluğundaki artış : KOBİ’lerin bir yandan ekonomik gelişmeye ve üretim artışına yaptığı katkılar, diğer yandan ekonomide yarattığı yıllık net istihdam artışları, bu işletmelerin çağdaş büyüme hedeflerine uygun kuruluşlar olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. KOBİ’ler ekonomi ve istihdamda çok önemli paylara sahiptir ve bu payların önemi giderek artmaktadır. Büyük işletmelerde daralmalar daha yaygın görülmekte, toplam istihdama olumsuz katkıları ön plana çıkmakta, buna karşın küçük işletmelerin yeni açılım ve gelişmelerle istihdam üzerinde pozitif etki oluşturdıkları göze çarpmaktadır .

Bağımsızlık eğilimlerindeki artış: KOBİ’ler, dünyada giderek önem kazanan girişimciliğin gelişmesine; bağımsız olmak, kendi kararlarını kendi verebilmek, emeğini satmak yerine girişimci olarak bizzat kendisi için kullanmak hususlarında katkılar sağlamaktadır. Son yıllarda, başkasının işinde çalışmak yerine kendi işyerlerini kurarak bağımsız çalışma arayışının kadınlar arasında da arttığı görülmekte ve KOBİ girişimciliği, bu katılımla, artan oranda ivme kazanmaktadır (Bayrak, Akdiş, 2001: 3-4).

Ekonomik krizden daha az etkilenme: KOBİ’lerin değişime karşı gösterdiği reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, onları yeniliklere daha yatkın kılmaktadır; konjonktürel dalgalanmalardan, ekonomik krizlerden, siyasi dengesizliklerden büyük işletmelere göre daha az etkilenmektedir. KOBİ’lerin büyük işletmelerin şiddetli rekabetine rağmen varlıklarını sürdürmelerinin nedeni budur.

1985 yılında İngiliz Endüstri Konfederasyonu tarafından yapılan bir araştırma, küçük işyerlerinin ekonomik iyileşmeye daha erken cevap vererek, değişen iş şartlarına hızla uyum gösterdiklerini, kapasitelerini daha etkili bir biçimde kullandıklarını göstermektedir.

Büyük işletmeleri tamamlama özellikleri: Günümüz değerlendirmelerine göre, küreselleşen dünyada büyük ve küçük işletmeler, birbirlerinin rakibi değil, esas itibarıyla birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Eğer küçük işletme, kitlesel piyasa potansiyeli olan bir alanda girişimde bulunacak ise, büyümeye yönelmekte, çoğu zaman da büyük çaplı firmalar tarafından ele geçirilmektedir. Büyük işletmelerin geniş bir pazar ağıyla destekledikleri, tüketiciye yönelik üretimleri, işçi başına sürekli şekilde katma değer artmasına neden olmaktadır. Bu gelişme trendi, daha yüksek gelire, talepteki çeşitliğin çoğalmasına yol açmakta, bu da küçük işyerlerine çok sayıda yeni girişim imkanı vermektedir. Bazen de yeniliğin gerçekleşmesi, büyük bir firmanın varlığıyla mümkün olabilmektedir. Örneğin, fotokopi makinelerini küçük bir şirket bulmuş, buna karşılık bu üretimi büyük bir şirket ticari hayata sokmuştur (Ekin, 1996: 71).

1.4. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi

Türkiye'de KOBİ'lerin tarihi, 13. yüzyılda kurulan Ahilik sistemine kadar uzanmaktadır. KOBİ kavramı, Türkiye'de devletin daha dün sayılacak bir zamanda dikkatini üzerine topladığı bir sahadır (Tekelioğlu, 1998: 69). 1933 yılında esnaf ve küçük sanayicinin kredi gereksinimini gidermek için Halk Bankası kurulmuş, 1963 yılından itibaren başlatılan planlı kalkınma dönemi çerçevesinde hazırlanan 5 yıllık kalkınma planlarında, KOBİ'ler sürekli olarak yer almıştır. Ancak KOBİ'lere yönelik bu çalışmalar, yakın tarihe kadar genelde kağıt üzerinde kalmış, bazı kurumların

(KOSGEB ...vb.) oluşturulmasından başka işlev kazandırılmamıştır. Yazılanlar uygulamaya dönüştürülemedi (Oktay, Güney, 2002: 2).

KOBİ'lerin Türk ekonomisinin temel unsuru olduğu herkes tarafından kabul edilmekle birlikte, belki de bilerek gözden kaçırılan husus, KOBİ'lerin aynı zamanda Türk ekonomisinin yapısal sorunlarının karakteristiklerini en fazla taşıyan ve konjüktürel ekonomik sorunlardan en fazla etkilenen aktörlerinden birisi olduğudur. Türkiye'deki KOBİ'lerin sayısal dağılımı, gelişmiş ülkelerdeki benzerleriyle paralellik arz etmekle birlikte, performans değerlendirmesi söz konusu olduğunda büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de dış ticarete KOBİ'lerin payının yüzde 8 olmasına rağmen, bu oranın ABD'de yüzde 32, Almanya'da yüzde 31, Hindistan'da yüzde 40 ve Japonya'da yüzde 38 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Oranların karşılaştırılması Tablo 3'de görülmektedir (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Tablo.3: Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ'lerin Durumu

DEVLET	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri (%)	Toplam İstihdam İçindeki Yeri (%)	Toplam Yatırım İçindeki Yeri (%)	Katma Değer İçindeki Yeri (%)	Toplam İhracat İçindeki Payı (%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay (%)
A.B.D.	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0	42,7
Almanya	99,8	64,0	44,0	49,0	31,1	35,0
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	40,0	15,3
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0	50,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2	27,2
G.Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	20,2	46,8
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0	48,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	-	-
Türkiye	98,8	45,6	6,5	37,7	8,0	3,0-4,0

Kaynak: [http:// www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr) .2004

Küreselleşme ile birlikte önem kazanan, ulusal piyasalar ötesindeki rekabet gücü açısından Anadolu KOBİ'lerine bakıldığında, kamuoyunda sanılanın aksine ciddi bir yapısal üstünlük göze çarpmamaktadır. Küresel ekonomik piyasaların gün geçtikçe rekabetçi hale gelmesine karşın, işletmelerin %90 oranındaki çoğunluğu yurtiçi pazar için üretim yapmaktadır. Dış pazarlar için üretim yapmayı amaç olarak belirleyen işletmelerin oranı ise %14 dolayındadır. Ancak, rekabet gücünü taşıyıp taşımadıklarına dair inançları sözkonusu olduğunda küçük işletmelerin %28'inin, orta boy işletmelerin %71'inin, büyük işletmelerin ise %88'inin uluslararası piyasalarda rekabet gücüne sahip olduklarına inandıkları ortaya çıkmaktadır (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yerinin tespitini yapabilmek için istihdam edilen kişi sayısı, işyeri sayısı ve bu işletmelerin yarattıkları katma değerler gibi önemli göstergelere bakılabilir (Oktay, Güney, 2002: 3).

Tablo 4: KOBİ'lerin Ölçeksel Dağılımı (1992)

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194,546	98,4	721,469	47,1	37,9	14,1
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	2,247	1,1	213,675	14,0	35,6	13,2
KOS (1-199)	196,793	99,55	935,144	61,1	73,5	27,3
Büyük Sanayi (200+)	982	0,45	595,601	38,9	194,9	72,7
Toplam İmalat Sanayi	197,775	100,00	1,530,745	100,00	268,4	100,00

Kaynak: <http://www.die.gov.tr> .2004

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere; imalat sanayinde bulunan toplam 197.775 işletmeden 196.793 adedi, 1-199 işçi çalıştıran işletmelere aittir. Bunun içindeki 194.546 işletme ise 1-49 işçi çalıştırmaktadır (Oktay, Güney, 2002: s.2).

İmalat sanayinde çalışan 1.530.745 kişiden %61.1'inin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalıştığını görmekteyiz. Tüm bu sayısal üstünlüklere rağmen katma değer aksine düşük kalmaktadır. Çalışanların %61.1'ini istihdam eden işletmeler yaratılan katma değerinde sadece %27.3'üne sahiptirler. KOBİ'lerin yarattıkları istihdama karşın yeterli katma değeri yaratamamalarının temelinde emek yoğun çalışmaları, teknolojilerinin yenilenmemesi olduğunu düşünülmektedir (Oktay, Güney, 2002: 3).

Tablo 5: KOBİ'lerin Ölçeksel Dağılımı (1997)

SANAYİ OLÇEĞİ	İŞLETME PAYI (%)	ÇALIŞAN PAYI (%)	KATMA DEĞER PAYI (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	98,17	44,4	13,02
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	1,33	15,48	15,58
KOS (1-199)	99,5	59,88	28,6
Büyük Sanayi (200+)	0,5	40,12	71,4
Toplam İmalat Sanayi	100	100	100

Kaynak: <http://www.die.gov.tr>, 2004, 1997 Sanayi İş Yeri Sayımı

Tablo 4 ile Tablo 5 karşılaştırıldığında, KOBİ'lerin işletmeler içindeki payının değişmediği (%99.5), istihdamdaki paylarında (%59.88) yaklaşık iki puanlık küçük bir gerileme, yarattıkları katma değerinde (%28.6) ise küçük bir artış olduğu görülmektedir. Buradan da görüleceği gibi, 1992 ile 1997 yılı verilerinde KOBİ'ler açısından fazla fark bulunmamaktadır, istihdamın yarısından fazlasını yaratan KOBİ'lerin yarattıkları katma değer, sadece % 28'ler düzeyinde kalmıştır (Oktay, Güney, 2002: 2).

Türkiye'de, muhtelif KOBİ tanımları arasında en geneli gözönüne alındığında, KOBİ'ler tüm işletmelerin % 99,8'ini ve toplam istihdamın % 76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı % 38'e

ulaşmakta ve toplam katma değerin % 26,5'i yine bu şletmelerce yaratılmaktadır. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payları yıllar itibarıyla değişiklik göstermekle beraber, ortalama yüzde % 10 oranında gerçekleşmekte ve bu kesimin toplam banka kredileri içindeki payı % 4-5 civarında seyretmektedir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 3).

Son üç yıl içinde ortaya çıkan finansal krizler ve halen istikrar programları altında yürütölen ekonomik programlar, Türkiye'de KOBİ'lerin mevcut sorunlarını daha da artırmıştır. Küreselleşen dünyada, Avrupa Birliği üyelik perspektifi bulunan Türkiye'de, küçük ve orta ölçekli şletmeler giderek artan rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 4).

1.5. KOBİ'lerin Ekonomik ve Toplumsal Boyutu

İşyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında, küçük ve orta ölçekli şletmelerin Türkiye'nin gerek sosyal, gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görölmektedir (<http://www.edevlet.net/eTürkiye/e-kobi.pdf>).

Avrupa Topluluğu'nda, 1985 yılında iş isteyen her 25 kişiden 3'ü ya da %12'si işsiz kalmıştır. Bu nedenle, son yıllarda Avrupa'da, özellikle İngiltere'de çok açık biçimde göröldüğü gibi, önemli bir istihdam artışı sağlayacak, mucizevi bir iş-istihdam yaratıcı bulmak için araştırma yapılmış ve küçük ve orta ölçekli şletmelerin buna bir çözüm olarak göröldüğü belirtilmiştir. İstihdam sorununun çözömlenmesinde önemleri daha belirgin biçimde ortaya çıkan küçük ve orta ölçekli şletmelerin, esasında Avrupa'da 1970'lerden sonra önem kazanmış olduğu görölmektedir (İ.Bulmuş,E.Oktay, 1990).

KOBİ'lerin ekonomiye katkıları 5 başlıkta toplanabilir;

- a) İstihdam yaratılması,
- b) Esneklik sayesinde yeniliklere hızla uyum,
- c) Girişimciliği teşvik,
- d) Butik üretim sayesinde ürün farklılaşması,
- e) Büyük işletmelere ara malı temini.

Ticari rekabetin ekonomik sistem olarak benimsendiği toplumlarda, sistemin sağlıklı olarak işleyişiyle, KOBİ'lerin sistem içindeki varlıkları ve güçleri arasında yakın bir ilişki vardır. KOBİ'lerin çoğu, büyük işletmelerin yerine getiremediği birtakım fonksiyonları yerine getirdikleri için sisteme olumlu katkıda bulunmaktadır (Akgemici, 2001: 11).

Kimileri yapılan işin özelliklerinden dolayı KOBİ kalmak durumundadır. Kimileri için de KOBİ kalmak arzu edilen bir durumdur. Bu çerçevede konuya yaklaşılsa; "piyasa ekonomisinin dinamik yapısı ve gücü, büyük ölçüde, sistemdeki KOBİ'lerin varlıkları ve güçleriyle yakından ilişkilidir" denilebilir (Alpugan, 1994: 1).

KOBİ'ler sadece geri kalmış ülkelerde yaygın değildir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkelerle, sanayisini tamamlamış gelişmiş ülkelerdeki KOBİ'ler, sayı, istihdam ve katma değer olarak karşılaştırılırsa, KOBİ'lerin önemli bir yeri olduğu görülür .

KOBİ'lerin, sadece ekonomik hayatta değil, sosyal hayatta da önemli rolleri vardır. KOBİ'ler, ülkede geniş bir alana yayıldıkları için, bölgesel gelişmişlik farklarını gidermekte, mülkiyeti geniş bir alana yaymakta, istihdam olanağı meydana getirip bunu sürdürmekte ve demokratik hayatı canlı tutmakta

önemli bir güçtür. KOBİ girişimcilerinin mülkiyet tutkuları, başarılı olma arzuları, cesaretli adımları ve yatırım yapma istekleri siyasi istikrarın temel mekanizmalarındandır. Başarılı girişimciler, potansiyel girişimcileri etkileyecek, onların da ekonomiye girmelerine neden olacak ve demokratik bir ortamda, psikolojik tatmin gittikçe artacaktır. Güçlü KOBİ'ler, büyük işletmeleri de olumlu yönde etkileyecek ve sosyal yönden bir rahatlama olacaktır (Akgemici, 2001: 12).

KOBİ'lerin birer mesleki okul niteliği taşımaları ve üretebilme yetenekleri, bölgesel gelişmede ve göçleri önlemekte de önemli bir rol oynar. Gelip-geçici, dönemsel veya mevsimlik krizlerden en az etkilenme özellikleri, toplumsal barışın korunmasına ve bunalımların aşılmasına da katkıda bulunabilir (Akgemici, 2001: 11).

Tüketicilerin günlük, sürekli ihtiyaçlarını karşılamaları, toplumun tüm kesimleri ile direkt ilişki kurabilmeleri, tüketici isteklerine ve yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal hayatta istikrar unsuru olmalarının göstergeleridir. Gelişmiş ülke ekonomilerinde büyük bir pay sahibi olan KOBİ'ler, yerine getirdikleri işlevler nedeniyle ekonomik sistemin önemli ve vazgeçilmez bölümünü meydana getirmektedirler.

KOBİ'lerin belli başlı yararları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Akgemici, 2001: 11):

- Gelir yelpazesinin içindeki denge unsurunun kuvvetini sağlarlar. Bu denge yalnızca sosyal yönden değil, ekonomik açıdan da önem taşır.
- Bu işletmeler yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup, endüstride gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.

- Daha abuk karar verme olanaklarına sahip oldukları gibi, daha az yönetim ve genel işletme gideriyle çalıştıklarından bu konuda çabuk ve ucuz üretim işlevinde bulunurlar.

- Kişisel inisiyatiflerin ortaya çıkmasında önemli rol oynadıkları gibi, istihdam ve eğitimdeki payları da büyüktür. Bu işletmeler, birçok kalifiye elemanın teknik eğitimlerini aldıkları ilk kuruluşlar durumundadırlar.

- Üretim ve sanayileşmeyi bütün yurda yaymakta da etkili bir araç olarak yararlanılabilmektedir.

- Uzun dönemde büyük sanayi işletmelerinin girdilerinin ve ara mallarının üreticisi olma durumundadırlar.

- Sosyal ve politik bakımdan kullanılmayan işgücü, hammadde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımlarla işletilmesi olanaklarını sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde de etkili olabilmektedirler.

- Küçük birikimler ve aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılabilmesinde de önemli işlevleri yerine getirirler.

- İşçi-işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlemlenmektedir. Bu durum sosyal politikaların bu kesimde ortaya çıkmasını önleyici niteliktedir.

Ulusal ekonomide, özellikle istihdam yönünden önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin sisteme olan katkıları şu şekilde sıralanabilir (Akgemici, 2001: 11):

- Blėe sanayisinin gelişmesine başlangıç oluşturmak,

- Bölge sanayisinin tamir ve bakım yönünden sorunlarını çözmek,
- Özel beceri ve teknik isteyen kimi malları üretmek,
- İkincil (tali) kontrol yoluyla büyük sanayi işletmelerine yardımcı olmak.

Yapılan açıklamalardan sonra KOBİ' lerin Türkiye açısından taşıdıkları önem ise şu şekilde sıralanabilir (Akgemici, 2001: 11):

1. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak, ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunmak.
2. Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlamak.
3. Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece ekonomide "yan sanayi" oluşturmak.
4. Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırmak.
5. Esneklik ve yenilikleri teşvik etmek.
6. Emek yoğun olmaları nedeniyle, bölgesel istihdam olanaklarının arttırılmasında önemli katkıda bulunarak, küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi içinde kalkınmasına temel oluşturmak.
7. Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde yapılıp, önleyerek,

toplumda gelirin gerek fonksiyonel, gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemek.

1.6. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında, özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Akgemici, 2001: 9).

1.6.1. KOBİ'lerin Avantajları

Ulusal ekonominin önemli bir bölümüne KOBİ'lerin sahip olması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOBİ'lere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. KOBİ'ler, birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük işletmelerin birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda, önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir (Akgemici, 2001: s.9).

Küçük işletmelerin önemli avantajları vardır; özel bir pazardaki sınırlı talebi tamamıyla karşılamak, emek yoğun çalışmaya eğilimli olmak (elemanların niteliği düşük veya orta düzeyde olur), değişen talep ve şartlara hızlı bir şekilde uyum sağlama esnekliğine sahip olmak. Fiyat, ürün ve teslim tarihi gibi konuların ötesindeki işlerle de bizzat ilgili olmak, avantaj sağlamaktadır. Aynı zamanda şirketin sahibi olan müdürler genellikle maaşlı çalışan müdürlerden çok daha iyi şekilde motive olur, daha uzun ve daha sıkı çalışarak diğer çalışanları kendi azimleri ile teşvik ederler (Kubr, 1996: 378).

Küçük bir işletmeye sahip olmak, büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile

daha yakın ilişkiler içerisinde girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir (Akgemici, 2001: 9).

KOBİ girişimcileri, faaliyette bulundukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla geçiştirebilmektedirler (Akgemici, 2001: 9).

Türkiye'nin coğrafi konumu da KOBİ'ler için bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca girişimcilerde risk alabilirlik yeteneğinin olması da avantaj olarak görülebilir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 4).

Küçük işletmelerin istikametinin belirlenmesinde ve uzun vadede daha başarılı yönetilebilmesinde etkili olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Alpugan, a.g.e: 40) .

a. Esnek Bir Yapı ve Kolay Uyum Sağlama Kabiliyeti

Talepte meydana gelen değişiklikler, farklı modellere duyulan sınırlı ihtiyaç, üretim tekniklerindeki hızlı değişimler sebebiyle esnek olabilme, küçük işletmeler için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Küçük işletmeler, pazarın talep durumuna göre, plan ve programlarını kısa sürede az masrafla değiştirebilirken, sabit varlıklarının sınırlı olması sebebiyle, bir tip mal/hizmetten diğerine

kolayca geçebilmekte ve yeni yatırımları gerçekleştirebilmektedir (MPM Yayınları No 358, 1989: 195) .

b. Yeniliklere Yatkın Olma

Küçük firmalar yenilik yapmaya daha yatkındırlar. Özellikle göze çarpmayan ve ihtiyaç olarak kendini henüz hissettirmeyen konuların çabuk farkına varıp, uygulayabilirler.

c. Sınırlı Pazar Alanı

Pazarın sınırlı ve küçük olması durumlarında küçük işletmeler üstünlük sağlayabilir. Ayrıca özel isteklere, farklı nitelikli mamullere ihtiyaç duyan kesimlere yönelik faaliyette bulunabilirler.

d. Gelişmiş Beşeri İlişkiler ve Örgüt İklimi

Küçük işletmelerde işçi-işveren ayrımı yapılmadan, çalışanlar arasında yakın ilişkiler kurulmaktadır. Çok yönlü haberleşme dolayısıyla karşılıklı güven, işbirliği ve dayanışma sağlanmaktadır. Çalışanlar arasındaki yakın ilişki ve örgüt ikliminin olumlu yapısı sebebiyle bir taraftan kalite ve verimlilik artarken, diğer taraftan çalışanların örgütle bütünleşmesi artmaktadır. Ayrıca işe gelmeme ve işten ayrılma gibi durumlarda, üretim boşlukları mevcut elemanlar tarafından kolayca doldurulabilmektedir.

e. Çabuk Karar Verme ve Sahip/Yöneticinin Rekabet Fırsatı

Küçük işletmeler sınırlı imkanları sebebiyle fazla kurmay istihdam edememektedirler. Kurmay personelin azlığı, yapılacak değişiklik kararlarının üretim hattındaki elemanlarla birlikte alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğe işletme içinde sıkı ve yakın ilişkiler kurabilme imkanı ve haberleşme kolaylıkları da eklenince, hızlı karar verme ve uygulama imkanları doğmaktadır. Başka bir

ifadeyle, küçük işletmelerde rekabet sürecinde geri kalmamak için karar vermek, aynı zamanda uygulamaya geçmek anlamına gelmektedir (MPM Yayınları No 358, 1989: 197).

Basit organizasyon yapısı, şirket içinde, dışında daha direkt ve daha az karmaşık iletişim hatları anlamına gelir. Büyük şirketlerle karşılaştırıldığında, şirketin küçük olması, çalışanların becerilerinin belirlenip geliştirilmesinde yardımcı olur (Kubr, 1996: 378).

KOBİ'lerin pazarlama işlevine ilişkin başlıca üstünlükleri; doğrudan (direkt) pazarlama, kişisel müşteri ilişkileri, pahalı ve karmaşık satış örgütünün olmaması, esnekliğin yüksek olması, satış giderlerinin azlığı, yalın ve küçük pazarlarda faaliyet gösterme, esneklik, yani müşterilerin özel arzu ve isteklerine cevap verebilme (Müftüoğlu, 1991: 63), finansal avantajları ise bağımsızlık ve sübvansiyonlar olarak sıralanabilir (Müftüoğlu, 1991: 62).

Küçük şirketler ayrıca büyük şirketlerin dikkatini çekmeksizin yeni pazarlara girebilir. Ortalama müşterilerin talepleri toplu olarak büyük şirketler tarafından karşılandığı için, küçük şirketler marjinal talepleri karşılayıp pazarda her zevke hitap edebilirler. Aynı şekilde, küçük şirketler, pazarın değişen koşullarına hızlı şekilde uyum gösterip, çeşitli müşterileri kendi tarafına çekebilir (Kubr, 1996: 378).

1.6.2. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Dezavantajları

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgemici, 2001: 10):

Olumsuz rekabet, genel yönetim yetersizliği, özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam

katılımının sağlanamaması, işletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe, uzman bir finansman ekibi veya bölümlerinden yoksunluk, sermaye yetersizliği, finansal planlama yetersizliği, banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe, sermaye piyasasından yeterince yararlanamama, ürün geliştirme eksikliği, üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği, modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe, işletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale ...vb etkinlikleri izleyememek, işyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü, bağımsızlığını kaybetme ve batma riski, kalifiye eleman sağlayamamak, mevzuat ve bürokrasi.

KOBİ'lerin pazarlamada konusundaki temel zayıflıkları; yetersiz pazarlama anlayışı, yetersiz piyasa araştırması, pazarlama araçlarından yeterince yararlanamama, sınırlı ve dar bir pazara bağımlılık veya alternatifsizlik, yan sanayi olarak çalışma durumunda alıcı firmaya bağımlılıkken (Müftüoğlu, 1991: 62), finansal dezavantajları ise; yetersiz finansman bilgisi, modern finansman tekniklerini yeterince izleyememe, sermaye piyasasına girememe, yeni ortak alımında her iki tarafta oluşan tereddütler, oto finansman olanaklarının kısıtlı olması, işletme sahibinin kişisel varlıklarıyla sorumlu tutulması, kredi hacminin düşük, kredi maliyetinin yüksek olması olarak sıralanabilir (Müftüoğlu, 1991: 63).

1.7.KOBİ'lerin Sorunları :

KOBİ'lere hangi tür yardıma ihtiyacı olduğu sorulduğu zaman, alınan ilk yanıt, daha fazla sipariş almak için pazarlama ve satışlarına ilişkin yardım isteğidir. Ardından da finansman bulunması, nakit akımı ve onunla ilişkili muhasebe ve kredi işlemlerinin kontrolü gelmektedir. İngiltere'deki KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu

yardımlar öncelik sırasına göre aşağıda sıralanmıştır. Bu liste belki de dünyanın birçok yerinde uygulanabilir (Dunsby, 2003: 147):

- Pazarlama ve satışlar,
- Finansman bulunması ve nakit akımı,
- Muhasebe, kredi kontrolü,
- Bilgisayarlar ve enformasyon teknolojisi (IT),
- İstihdam,
- Üretim kalitesi,
- Sağlık ve güvenlik.

Geçen yüzyılda şirketler sermayeyi; fiziksel, finansal ve entellektüel sermaye olarak sıralarken, günümüzde bu sıralama hızla değişerek; entellektüel, finansal ve fiziksel sıralama halini almaktadır (Ünaldı, 2004: 50).

Aslında KOBİ'lerin sorunları ülkenin ekonomik gerçeklerinden ayrılarak ele alınabilecek sorunlar değildir. Örneğin, Türkiye'de çeşitli çalışma dönemlerinde kuruluşlar için hazırlanan stratejiler, istikrarsız bir ortamda hedefe götürmekten uzaklaşmaktadır (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Yukarıdaki sorunlara ek olarak, KOBİ'lere bir de tanım sorunu getirilerek zorluklara biri daha eklenmiştir. Zira birinin 1-99 olarak kabul ettiğini, diğeri kabul etmeyebilecektir. Sabit sermaye tutarı için YTL ya da dolar bazında getirilen kriterlerin de çatışmalara yol açması kuvvetle muhtemeldir. Öte yandan, işçi kriterinin mavi yakalıları mı, yoksa hem mavi hem de beyaz yakalıları mı kapsadığı da bilinmemektedir (Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler Semineri, 2000: 2).

İleride ülkenin büyük sanayisini oluşturacak bir potansiyel olarak ele alınabilecek olan KOBİ'lerin büyümeleri, hem genel ekonomi, hem de sosyal hayat

üzerinde olumlu etkilerde bulunacağından dikkate alınması gereken önemli bir süreçtir (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

20. yüzyılın son çeyreğini yüksek enflasyon altında geçiren Türkiye, 21. yüzyıla ekonomik krizlerle girmiş ve bankacılık sektörü çökme noktasına gelmiştir. İstikrarsızlık, KOBİ'lerin finansman kaynaklarını kuruttuğu gibi, piyasa faizlerinin aşırı yükselmesi de çok sayıda firmanın iflasına neden olmuştur. Kötü makro ekonomik bir yapı içinde artan risk ortamı, KOBİ'lere aktarılabilecek finans kaynaklarını büyük ölçüde sınırlamaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 6).

Yaşanan ekonomik krizler, yarattığı tahribatın yanı sıra, işletmelerin faaliyetine olumlu bir katkıda bulunmuş ve işletmeleri daha verimli çalışmaya zorlamıştır. Nitekim krizin ardından işletmelerin daha verimli çalıştığı gözlenmektedir. Bu kapsamda bankaların görev zararlarından kurtularak yeniden yapılanması, kredi piyasasının gelişmesini olumlu yönde etkilemeye başlamıştır. Enflasyonun düşmesi ile kredi maliyetlerinin de düşmesi beklenmektedir. Böylece küçük ve orta ölçekli işletmelerin en önemli maliyet kalemi düşebilecek ve kredi olanakları artabilecektir. Ayrıca, enflasyon düştükçe KOBİ'lerin karşılaştığı iktisadi belirsizlik azalacak ve bu yatırımları artırıcı bir etki yaratabilecektir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 6).

1.7.1. Finansman

KOBİ'lerin ekonomideki esnekliklerine rağmen varlıklarını devam ettirebilmeleri ve büyümeleri için gerekli en önemli unsurlardan biri de finansmandır. Kaynak sorunu ve pazar paylarının arttırılması, KOBİ'lerin en büyük sıkıntılarıdır. KOBİ'lerin önünde bu sorunlarının çözümü için iki seçenek bulunmaktadır. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. İç kaynaklar, kaynağın ortaklarca sağlanması yani

sermaye artırımı, dış kaynaklar da borçlanma olarak ortaya çıkar (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye’de de küçük ve orta ölçekli işletmelerin öz sermayeleri oldukça yetersizdir. Bu işletmelerin gelişmesi için düşük maliyetli ve orta-uzun vadeli kaynaklara ihtiyaç vardır. 25 yıldır devam eden yüksek enflasyon, KOBİ’lerin işletme sermayesini tüketerek, yüksek reel faizli kredilere muhtaç olmasına neden olmuştur (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Tüm bunların yanısıra, profesyonel yatırımcılar yönlerini yeni küçük şirketlere pek çevirmezler. Ayrıca küçük şirketteki yöneticinin de sermaye artırım becerisi son derece kısıtlıdır. Şirket büyüme sorunları ile karşılaştığında, işletme güçlükleri yaşadığında veya yönetici kriz durumuyla başa çıkmak için fazladan finansman bulmaya çalıştığında sorun daha da büyür (Kubr, 1996: 379).

Rezervlerin kısıtlı olmasıyla borçlanma kapasitesinin düşük olması birleşince, küçük işletmeler, ekonomideki düşüş ve durgunluk karşısında savunmasız hale gelir (Kubr, 1996: 379).

KOBİ bilançolarının çoğu, KOBİ’lerin gerçek durumunu yansıtmamaktadır. KOBİ’lerin mali tabloları şeffaf olmaktan oldukça uzaktır. Bu durum da KOBİ’lere kredi verecek bankaların, kredi verecekleri kuruluşların mali tablolarını incelemelerini ve sağlıklı karar vermelerini olanaksız kılmaktadır. Birçok KOBİ de, bankalardan temin edemedikleri fonları aile desteği veya ilişki içinde olduğu ticari gruplardan biçimsel olmayan yollarla sağlamaya çalışmaktadırlar. Türkiye’de KOBİ’lerin çoğu vadeli mal alarak bir tür ticari kredi kullanmakta ve bu

kredinin maliyeti çoğunlukla banka kredilerinin çok üzerinde olmaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 8).

Ancak, Türkiye’de KOBİ’lerin banka sisteminden aldıkları pay son derecede sınırlıdır. Türkiye’deki mevcut holding bankacılığı büyük kuruluşları tercih etmektedir. Halk Bankası, Ziraat Bankası ve Kalkınma Bankası’nın dışında KOBİ’lere uygun maliyetle finansman sağlayan kurum yoktur. Bu kurumlarda da kredi süreci çok yavaş çalışmaktadır. Halk Bankası kanalıyla kullandırılan krediler yıllar itibariyle artış göstermesine karşın yine de yetersiz kalmaktadır (<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>).

KOBİ’ler finansman yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip olamamakta, eski teknoloji ile emek yoğun çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da ürettikleri malın kalitesine olumsuz yansımaktadır. Kalitesiz üretim, KOBİ’lerin satış gücünü, dolayısıyla büyük işletmelerle rekabet gücünü engellemektedir. Eski teknolojilerle yapılan üretim ile ihracat yapılmasının ve uluslararası pazarlarda rekabetin olanağı yoktur (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

KOBİ’lerin başlıca finansman sorunları; kredi maliyetlerinin yüksek oluşu (düşük faizli ve uzun vadeli krediler talep edilmektedir), kredi formalitelerinin ağırlığı, teminat sorunu, kredi kullanımında makine-teçhizatın teminat kabul edilmemesi ve birçok KOBİ’nin de teminat verebileceği bir mülkünün olmamasıdır (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Türkiye’de KOBİ’lerin kredi temininde ciddi bir teminat sorunu vardır. Bankalar artan piyasa riskleri nedeniyle yüksek tutarlarda teminat istemektedirler. KOBİ’lere teminat sağlamak amacıyla kurulmuş olan Kredi Garanti Fonu’nun (KGF) kaynakları ise oldukça yetersizdir (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

1.7.2. Yönetim

İşletmeler de her varlık gibi küçük boyutlarda doğarak kendisini bir varolma savaşı içinde bulur. Bir işletme açısından bakıldığında, çalışanları tüketici gereksinimlerini karşılayabilme doğrultusunda yönltebilme, beğeniler, fiyatlar, talepler ...vb. konusundaki değişen koşulları algılayarak bu koşullara uyabilme, fark edilmemiş olanı görebilme, yenilikleri yaratabilme ya da benimseyebilme ve bu yollarla tüketici gereksinimlerini karşılayabilme gibi başarılar, varolma ve yokolma savaşının kazanılması sürecinde önemli adımlar olarak ortaya çıkar. Girişimcilik ve yönetim becerisi bu çerçevede çok önemlidir (Özkanlı, 2001:48-49).

KOBİ'ler yönetimin her düzeyinde çok çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Öncelikle belirtmek gerekir ki, KOBİ'lerde yapıları itibari ile uzun vadeli planlamalar yapılmamakta ve bir planlama uzmanı istihdam edilmemektedir. Planlamayı genellikle işletme sahibi ve ortaklar yapmaktadır. Örgütlenme (organizasyon) düzeyinde ise biçimsel yapılanmaya önem verilmemesi ve dolayısıyla yönetici olmadığı zamanlarda karmaşa yaşanması gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Yöneltilme, eşgüdümleme ve kontrol aşamalarında da pekçok sorunla karşılaşıldığı görülmektedir (Akgemici, 2001) .

Ayrıca KOBİ'lerin genel olarak aile işletmesi niteliğinde olmaları ortak yatırımlara girerek büyümeleri ve gelişmelerini engellemektedir. Bunun yanı sıra, işin profesyonellere bırakılmaması, kurumsallaşamama ve büyüme risklerinin göze alınamaması sorunları sabitleştirmektedir (<http://www.denizli2000.com /bilgi/kaynak /ekois.html>).

Günümüz Türkiye'sinde ekonominin en büyük sıkıntılarından biri de işletmelerin doğru şekilde yönetilememesidir. İhtiyaç duyulduğu zaman kalifiye

danışmanlar bulunamaması ya da bulunan danışmanların doğru teşhisi koyamamaları firmaları daha da sıkıntılı hale sokmaktadır (Kılınç, 2003: 56).

Hızlı değişim ve uyum gösterebilme becerisi, küçük işletmelerin doğal bir gücü olsa da, hızlı değişimi gerekli kılan bir fırsat aniden ortaya çıktığında, bu nitelik sıfırlanabilir. Müdür rutin işletme sorunlarıyla öylesine meşguldür ki, şirketin geleceği hakkında düşünmeye fırsat bulamayabilir (Kubr, 1996: 379).

Yöneticiler genellikle hükümetin çıkardığı kararname, kanun ve teşvik gibi unsurları anlayıp yorumlayamadığı için işletmeleri de bunlardan tam anlamıyla istifade edemez (Kubr, 1996: 330).

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmı, şahıs işletmesi olarak çalışmaktadır. İşletmelerde aile bireyleri çalışmakta, bilgi ve beceriler aile içi kanallarla veya deneyimle elde edilmektedir. KOBİ’lerin kurumsallaşamaması nedeniyle, yönetim becerileri düşük düzeyde kalmakta ve teknolojiye erişmekte sorunlar yaşanmaktadır. Yetersiz yapılanma; araştırma, ürün kalitesini iyileştirme, pazarlama, teknoloji geliştirme ve üretkenlik gibi sorunların çözümünü zorlaştırmaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 9).

Şirketleşen KOBİ’lerde de genel olarak sorun pek farklı değildir. Şirket kontrolünü kaybetmemek için kapalı bir yapıya sahip olunmakta, halka açılarak fon temin edilmesi gibi çözümlere soğuk bakılmaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 9).

Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen faktörlerin başında “kurumsallaşmanın” yeterince anlaşılmaması gelmektedir. Ek olarak aile işletmelerinin sahip olduğu dezavantajlar (aile üyeleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, kıskançlıklar, aile inanç ve değerlerinin işe yansımaları, statükoculuk,

girişimcinin kendisinden sonrakilere güvenmemesi, aileden olmayan profesyonellere değeri verilmemesi, yeniliğe kapalı olma) ve aile dengeleri de (veliahdın belirlenmesindeki zorluklar, aile ve iş ilişkilerinin karıştırılması gibi), kurumsallaşmanın başarılammamasının temel etmenleri arasındaki yerini korumaktadır (Bozkurt, 2005: 14-15).

Türkiye’de aile işletmelerinin kurumsallaşamamasının diğer nedenleri arasında, kültürel özellikler ve değerler bulunmaktadır: Yaşlılara ve büyüklere mutlak saygı ve itaat, kendisinden başkasına güvenmeme, yabancılarla ortaklık yapmama, hemşerilik, vefa ya da akrabalığa dayalı istihdam anlayışı gibi faktörler, özellikle aile işletmelerinin kurumsallaşamamasında azımsanmayacak bir etki ve öneme sahiptir. Ayrıca, planlama ve organizasyon, üzerinde en az zaman harcadığımız konuların başında gelmektedir. Türk toplumu hemen her alanda yönetimin bu en temel iki fonksiyonunu yok sayıp, icraata geçmeye çalışmaktadır. Tüm bu olumsuzluklar aile işletmelerinin kurumsallaşmasını engellemekte, geciktirmekte ve hatta imkansız kılmaktadır. Kurumsallaşmayı başaramayıp, yaşamlarına veda eden aile işletmeleri genel olarak ülke ekonomisinde olumsuzluklara neden olmaktadır, çünkü ortaya çıkan kayıplar, toplumun her katmanı tarafında farklı şekillerde paylaşılmaktadır (Bozkurt, 2005: 14-15).

ISO 9000’e uygun kalite yönetim sistemlerinin kurulması, her işletme açısından kurumsallaşmanın temel basamaklarından biridir. Son yıllarda özellikle müşteri konumundaki büyük işletmelerin zorlanmasıyla KOBİ’lerde “Kalite Yönetim Sistemi” kurma çalışmalarının yoğunlaştığı bilinmektedir. Sistem kurma çalışmalarını başlatan işletmeler belirli konularda prosedür ve talimat hazırlamakta , organizasyon şeması geliştirmekte, kadro bazında görev tanımları hazırlamakta,

işletmenin en azından 1 yıllık amaç ve hedeflerini belirlemektedir. Bu çalışmalar kapsamında tüm personelini belirli konularda eğitimlerden geçirmekte ve eğitimleri sürekli kılmaktadır. Kalite yönetim sistemi kurma çalışmalarının aile işletmelerinin kurumsallaşmalarına belirli ölçülerde katkıda bulundukları söylenebilir. Ayrıca günümüzde yavaş yavaş yönetime ortak olmaya, hatta devralmaya başlayan ikinci kuşağın oldukça eğitilmiş olduğu da dikkatlerden kaçmamalıdır. Ekonomik koşulların ağırlığı, rekabetin acımasızlığı, sistem kurma çalışmalarının adeta zorunluluk olması, çeşitli kamu kurum ve kuruluşları tarafından verilen desteklerin varlığı ve iyi öğrenim görmüş ikinci kuşağın devreye girmeye başlaması, kurumsallaşma bakımından olumlu sonuçlar doğurabilir. Kurumsallaşmada en önemli anahtar girişimcinin kendisidir. Girişimcinin ikna olması, somut yararlarını anlaması durumunda, kurumsallaşmamak için hiçbir neden kalmayacaktır (Bozkurt, 2005: 14-15).

1.7.3. İnsan Kaynakları

KOBİ'lerin bir kısmı ihtiyaçlarının farkında olmadıklarından, bir kısmı gerek maliyetlerini karşılayamadıkları, gerek onlara uygun iş ve çalışma ortamı sağlayamadıkları için profesyonel eleman istihdam edememektedirler. Buna karşılık aranan niteliklere sahip eleman sayısı da yeterli değildir. Bu da nitelikli eleman maliyetlerini yükselten temel nedenlerden birisidir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 14).

Büyük ve organizasyonu iyi olan şirketlerin mali gücü, iyi bir yönetim hattı kurmaya ve uzman personel istihdam etmeye yeter. Fakat küçük işletmedeki müdür, kişisel hüküm ve kısıtlarına rağmen aynı anda şirket politikası, idare ve

eylemsel sorunlarla ilgilenmek zorunda kalan nispeten tecrit edilmiş bir bireydir (Kubr, 1996: 379).

Küçük işletmelerdeki yöneticiler yetersiz ya da en iyi ihtimalle minimum düzeyde nicel veri ile faaliyet gösterir. İşletme maliyetini azaltabilmek için bilgi sistemlerinden vazgeçmeleri, işletme büyüme dönemindeyken görülen bir kusurdur (Kubr, 1996: 379).

Küçük işletmelerde genellikle düşük ücretler ödendiği, yan ödeme yapılmadığı, iş güvenliği az olduğu ve fazla terfi imkanı olmadığı için yüksek nitelikli kişilerin işe alınmasında sorun yaşanması ihtimali yüksektir (Kubr, 1996: 379).

İşletme mali açıdan zar zor ayakta dururken, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi için yeni fırsat yaratılamaz. Bu da işletme içindeki insan kaynaklarının tam kapasite kullanılamamasına neden olur (Kubr, 1996: 379).

İnsan kaynakları sorunu, bilişim teknolojilerinin iş süreçlerine gittikçe daha fazla uygulanması ile birlikte gelişecek elektronik ticaret için de, aşılması zaman isteyen bir engel durumundadır. Yapılan araştırmalar, insan kaynaklarındaki artış hızına göre, iş dünyasındaki nitelikli insan sıkıntısının ancak 2050’lerde ortadan kalkabileceğini göstermektedir. Bu süre, bugüne ait iş rakamları dikkate alınarak tespit edilmiş kaba bir tahmin durumundadır (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

KOBİ’ler, bilimsel olmayan çalışma yöntemleri, finansman sıkıntıları, teknolojik yetersizlikler ve pazarlama sorunlarıyla karşı karşıyadırlar ama hepsini etkileyen en önemli sorun eğitim olmaktadır (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>). KOBİ çalışanları arasında yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların

%76'sı ilkokul, %15'i meslek lisesi, %7'si meslek yüksekokulu mezunudur (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 14).

Eğitim konusu ile ilgili bir diğer nokta hizmet içi eğitimlerdir. Bu konuda önemli bir mesafe alındığı söylenebilir. KOBİ'lerde eğitime sağlanan desteklerin başlıcaları arasında, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen Çıraklık ve Meslek Eğitim Programı, Meksa Vakfı tarafından yürütülen Pratik Eğitim Programı ve değişik kuruluşların KOBİ sahiplerine yönelik eğitim programları sayılabilir. Teknik ve yönetim destekleri ise KOSGEB, TESK, TOBB, MPM, İGEME, TSE, TÜBİTAK, TTGV gibi çeşitli kuruluşlarca sağlanmaktadır. Ayrıca, başta Sanayi Odaları olmak üzere işletmelerin bağlı olduğu odalar tarafından sürekli eğitim programları düzenlenmektedir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 14).

Türkiye'de nitelikli ara kademe eleman sorunu, sanayinin her alanında ortaya çıkmaktadır. Çok sayıda işsiz üniversite mezunu bulunmasına rağmen, sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikleri taşıyan kişi sayısı çok azdır. Üniversite-Sanayi işbirliği bu alanda da sağlanamamış durumdadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 14).

İşletmelerde, küreselleşen modern ekonominin gereklerine uygun şekilde araştırma ve planlama yapılamadığından bir çok girişim başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Kalifiye olmayan işverenler, bu başarısızlığın temel nedenlerinden biridir.

Diğer yandan Türkiye'de kurulan şirketlerin ilk bir yılın sonunda % 50'ye yakınının, sonraki yıl % 60'nın ve 5 yıl içinde de % 80'inin kapanıyor olması bu görüşü güçlendirmektedir (<http://www.personelonline.com/girişimci.htm>).

1.7.4. Pazarlama ve İhracat

KOBİ'ler hedef pazarları tanımlama ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersiz kalmaktadırlar. İhracatın önemi anlaşılmıştır ve ihracata artan bir yöneliş söz konusudur. Ancak, ihracata yönelik pazar araştırması konusunda eleman yetersizliği ve bilgiye ulaşma sorunları vardır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 17).

Küçük şirket genellikle tek veya küçük bir ürün/hizmet yelpazesi ile sınırlıdır. Bu nedenle de sıkıntılı zamanlarda büyük şirketler gibi faaliyetlerini çeşitli hale getiremez (Kubr, 1996, s.379).

KOBİ'lere yol gösterecek olan devletin ihracat stratejisi net değildir, yönlendirme ve odaklanma yetersizdir. Rekabet gücünün artırılması ve uluslararası piyasalarda varlık gösterilebilmesi için ürün geliştirilmesi ve yerel kaynakların harekete geçirilmesi gerekmektedir. Üretilen ürünlerin değerlendirilmesi için, pazarlama ve dış satım desteklenmeli, satış alanlarındaki yetersizlikler saptanmalıdır. Artık günümüzde, Türk KOBİ'leri maliyet düşüklüğüne dayanarak değil, geliştirdikleri markalarla rekabet gücüne sahip olmalıdırlar. Ancak, markanın oluşumu ve yönetimi konularında sorunlar vardır. İhracata yönelik örgütlenme gereklidir. Mevcut “Sektörel Dış Ticaret Şirketleri Sistemi (SDŞ)” etkili değildir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 17).

E-ticaret konusunda da yeterli gelişme kaydedilememiştir, hatta KOBİ'lerin bir çoğu bu kavramdan habersizdirler. Araştırma şirketi Procon Gfk'nin büyük şehirlerde bulunan 538 KOBİ'yle gerçekleştirdiği anket çalışmasına göre, Türkiye'de KOBİ'lerin % 40'nın web sitesi bulunmakta ve bu şirketlerin % 94'ü tanıtım, %32'si müşterilerine servis ve destek vermek için web sitelerini

kullanmaktadır. Web sitesi sahipliği oranının günümüzde % 53 civarında olduğu belirtilmektedir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 17).

1.7.5. Üretim

Türkiye’de KOBİ’ler genelde eski teknolojilerle, emek yoğun, katma değeri düşük ürünler üretmektedir. Yabancı makinelerin düşük verimli kopyaları üretilmekte olup, fason üretim yaygındır. KOBİ’lerin AR-GE bazlı projelere ihtiyaçları vardır ancak AR-GE projesi üretme tecrübeleri yetersizdir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 20).

Büyük şirketler gibi toplu alım yapmayıp indirimlerden yararlanamadıkları, tarife ekonomisine erişemedikleri, kendi gelişmiş pazarlama ve dağıtım ağını kuramadıkları, kendi araştırma-geliştirme ve sistem tasarım ekiplerini oluşturamadıkları için küçük şirketlerde yüksek verimlilikten söz etmek mümkün değildir (Kubr, 1996 : 379).

KOBİ’lerin karşılaştıkları üretim sorunları arasında

- hammadde temini sorunları,
- teknoloji seviyesi,
- kapasite seviyesi,
- kalite seviyesi konuları birlikte incelenebilir.

Öyle ki; KOBİ’ler finansal sorunlarının da etkisi ile hammadde alımı konusunda hem miktar, hem de fiyat olarak dezavantajlı şartlar altında kalmaktadırlar. Ayrıca, ithalat imkanları azdır. Dolayısı ile varsa iç pazardaki üreticilere, yoksa ithalatçı ve aracılara kesin bir bağımlılıkları olduğu için, hammadde ve ara malı girdilerinde fiyatlar üzerinde pazarlık imkanları dahi olamamaktadır. Bu nedenle küresel rekabet avantajlarından faydalanamamaktadırlar.

Bütün bu sorunlar KOBİ'ler için üretim kayıplarına yol açmakta ve dolayısı ile pazar kaybına neden olmaktadır.

KOBİ'ler mühendislik-müşavirlik, tasarım, teknoloji transferi, AR-GE ve “know-how” ile ilgili diğer hizmetlerin önemini genel olarak kavramamış durumdadırlar ve bu konuda para harcamamaktadırlar. Üretim teknolojisi seçiminde önemli hatalar yapılmakta ve bu konuda danışmanlık verecek bir mekanizma bulunmamaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 20).

Küreselleşen dünya artan rekabeti beraberinde getirmektedir. Özellikle uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek için işletmelerin verimli çalışmaları gerekmektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerin verimlilik oranları böyle bir rekabette yer alamayacak kadar düşüktür. Milli Prodüktivite Merkezi'nin yaptığı çalışmalarda, KOBİ'lerde tesis ve makine verimliliğinin % 65 seviyelerinde olduğu tespit edilmiştir. Düşük verimlilikle çalışan işletmeler, diğerlerine göre daha fazla kaynak harcadıklarından kârlılıklarının da düşük olması doğal bir sonuçtur. KOBİ'lerin verimlilik ölçme ve izleme sistemleri yoktur, verimlilik ilkelerine göre çalışmamaktadırlar. Yanı sıra işletme ölçeklerinin AB ortalamasının altında olması dolayısıyla ölçek ekonomilerinden de yararlanamamaktadırlar (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 15).

Kullanılan düşük teknoloji, kapasite ve kalite sorunları yaşatmaktadır. İhracat pazarlarının uzaklığı dikkate alınarak birim maliyetlerin düşürülmesi, verimli bir üretim miktarına bağlı olmaktadır.

Türk KOBİ'lerinin rakipleri önce Gümrük Birliği nedeniyle AB ülke KOBİ'leri, sonra da tüm Dünya ve özellikle Uzakdoğu ülkeleridir. AB ülkelerinde Ar-Ge ve teknoloji transferi konusunda oturmuş sistemler ve önemli destekler

bulunmaktadır. Bu ülkeler, yüksek katma değerli ürünlere yönelmişlerdir. Şu anda benzer teknolojiler, çok daha düşük hammadde, işçilik ve enerji girdileriyle Uzakdoğu ülkelerinde de üretilmekte ve bu mallar Türkiye'deki KOBİ'lerin pazarını tehdit etmektedir. Düşük veya orta düzey teknoloji kullanan pekçok KOBİ'nin küresel rekabet gücü azalmaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 15).

Ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri de kalitedir. Kaliteli ürün üretebilmek için asgari bir kalite alt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bu kalite alt yapısı, en temel anlamda, belgelendirme kuruluşlarının, sektörel ve bireysel laboratuvarların varlığı ile tanımlanabilir. Türkiye'de mevcut durumda belgelendirme ve laboratuvar alanında alt yapı eksikliği ve akreditasyon sorunları vardır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 17).

Uluslararası pazara yönelik kalitede ürün üretilmemesi nedeniyle Türk KOBİ'lerinin rekabet gücü zayıftır. KOBİ'lerde üretim standartları konusunda kalite belgesi alma eğiliminde son yıllarda artış olmakla beraber, bazı işletmelerin kalite belgelerini alma amaçları ve alma biçimleri konusunda tartışmalar vardır ve bunların sorgulanması gerekmektedir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 17).

1.7.6. Teknoloji ve Ar-Ge

Rekabet düzeyi yüksek yeni ürünler üretmek, ancak bilgi ekonomisine yönelmek ve yeni teknolojiler üretmekle mümkündür. Dünya Ekonomi Forumu'nun yaptığı sıralamaya göre, ülkelerin e- ekonomiye hazır olması sıralamasında Türkiye 82 ülke arasında 50. sırada iken, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference of Trade and Development- UNCTAD) sıralamasına göre 132 ülke arasında 72. sıradadır. AB ülkelerinde işletmelerin %30'u e-ticaret

yapmakta, %50'si intranet, %65'i internet kullanmaktadır. Ülkemizde ise internet kullanıcısı sayısı halen 6 milyondur (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 18).

Yeni teknoloji geliştirme Ar-Ge faaliyetleri ile mümkündür. AB ülkelerinin Ar-Ge faaliyetlerine ayırdıkları kaynağın gayri safi milli hasılaya oranı %0.20 iken Türkiye'de bu oran % 0.6'dır. Bu oranlar ABD'de % 0.28, Japonya'da %0.30'dur (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 18).

2001 yılında kabul edilen 4691 sayılı Kanun ile kurulmaya başlayan 12 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve KOSGEB-Üniversite-Sanayi ve Ticaret Odası tarafından işletilen Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER'ler) kısıtlı sayıda işletmeye yer vermektedir. Yine TÜBİTAK- Üniversite- Sanayici işbirliği ile kurulan ve halen 4 adet bulunan Üniversite Sanayi Araştırma Programları (ÜSAMP) henüz yeterince etkili değildir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 18).

Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından sağlanarak TÜBİTAK tarafından işletmelere kullandırılan Ar-Ge desteğinin 2002 yılında toplam 25 milyon Avro düzeyinde kalması, KOSGEB tarafından işletme başına sağlanan 70.000 Avro Ar-Ge desteğinden, yılda ancak 2 milyon Avro'nun işletmelerce kullanılması, bu konuda çok uzun bir mesafe kaydedilmesi gerektiğinin göstergesidir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu: 2003: s:18).

Bilişim sektöründe önemli potansiyel olsa da, bu konuda ve e-ticaret konusunda yatırımlar yetersizdir. KOBİ'lerin Bilgi Teknolojileri (IT) kullanım düzeyleri düşüktür. Teknoloji geliştirme aşamalarında ileri üretim teknoloji araçları (cad-cam, hızlı prototip ... vb.) kullanılmamaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 21).

Bilgi teknolojilerinin coğrafya ötesine yaygınlaşmasına rağmen tüm ülkelerde KOBİ'ler, uygun prodesürlerin eksikliği, bilgiye ve bilgi ağlarına erişimlerinin olmaması veya ticari lojistik ya da destek hizmetlerinin yetersizliği gibi nedenlerle uluslararası elektronik ticaretin dışında kalabilmektedir. Teknoloji transferi ve iş olanakları yaratılmasında son derece önemli bir araç olan KOBİ'lerin, elektronik ticaretten daha etkin bir biçimde yararlanabilmeleri için daha iyi donatılmaları, hizmet almaları ve eğitilmeleri gerekmektedir (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Bu amaçla, Türkiye'de güçlü iş dinamiğine sahip olan KOBİ'lerin, elektronik ticarete geçerek küresel düşünme alışkanlığı edinmelerini sağlayacak programların hazırlanması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir ([http://www.edevlet.net / eTurkiye/e-kobi.pdf](http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf)).

II. BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

2.1.Yönetim Danışmanlığının Tanımı ve Kapsamı

Yönetim, uygarlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları, günümüzde de önemini koruyan bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Akat, 1994: 7-8).

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkili kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı söz konusudur. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için, yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka en az bir kişinin bulunması gereklidir. Başka maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek için en az bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimse yöneticidir (Eren, 1993: 3).

Öyleyse, maddi araç gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması, yeterli ve gerekli bir koşuldur. Dışarıda oyun oynayan çocuklara liderlik etme ve yönlendirme ve benzeri sosyal hareketlerde bir üretim faaliyeti yoksa da bir amaç, dolayısıyla da bir yönetim vardır (Eren, 1993: 3).

İşletme ekonomisi literatüründe danışmanlık, olay bazında veya devamlı olan işletmelere, işletme dışındaki üçüncü kişiler tarafından know-how sunulması olarak tanımlanırken, Institute of Management Consultants, danışmanlığı, fonksiyonel açıdan “bağımsız ve uzman” kişi veya kişiler tarafından idare, organizasyon ve uygulama yöntemleri ve metotlara ilişkin problemlerin teşhis edilmesi, araştırılması, uygun faaliyetler tavsiye edilmesi ve bu tavsiyelerin yerine getirilmesine yardımcı olunması alanında verilen hizmetler olarak tanımlamaktadır (Altop, 2003 : 5).

Yönetim danışmanlığı, bilgi ve tecrübe sahibi, bağımsız kişi veya kuruluşlarca belirli bir ücret karşılığında işletmelerin sorunlarının belirlenmesi, nedenlerinin araştırılması ve çözümü için en uygun önerilerin geliştirilerek, eğer istenirse bu önerilerin işletmede uygulanmasına destek olunmasını içeren hizmetlerdir (Çolakoğlu, 2002: 220).

Yönetim danışmanlığı, nitelikli personel tarafından müşterilere, yönetimle ilgili sorun ve fırsatları analiz etme ve tanımlama konusunda yardımcı olmak amacıyla sunulan, bağımsız ve objektif danışmanlık hizmetidir. Yönetim danışmanları aynı zamanda, ilgili konularda çözüm ve eylem önerisinde bulunur ve talep edildiği takdirde bunların uygulamasında da yardımcı olur. Yönetim danışmanları temelde, bağımsız ve süreç becerilerinin iyi bir şekilde uygulanması yolu ile kamudaki veya özel sektördeki kuruluşlarda yapıcı değişiklikler gerçekleştirilmesine yardımcı olur (Barcus, 1986 : 4).

Yönetim Danışmanlığı Derneği ise yönetim danışmanlığını şöyle tanımlamaktadır. Bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel, kamu ve diğer kuruluşlarda; iş stratejisi, organik yapı ve iş yapma yöntemleri

alanlarındaki sorunların, güçlü yanların, iş fırsatlarının ve tehditlerin araştırılması ve tanımlanmasını, kuruluşun misyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmek ve sürekliliğini sağlamak üzere uygun yönetsel önerilerin yapılmasını ve bu önerilerin uygulama süreci olan değişim yönetimi işlevinde destek verilmesini kapsayan hizmet (<http://www.ydd.org.tr>).

Bir başka tanıma göre ise, yönetim danışmanlığı, bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde strateji, organizasyonel yapı ve iş yapma yöntemleri alanlarında sorunları araştırmayı, belirlemeyi ve uygun önerileri geliştirerek önerilerin uygulanma sürecine destek vermeyi içeren bir hizmettir. Yönetim danışmanları, işletmelerin sorunlarını çözme veya kaynak ve olanaklardan faydalanmalarını sağlamak üzere işletmenin içinde bulunmayan bilgi, deneyim ve becerileri sağlayan ve bunun karşılığında ücret alan kişilerdir (Erdost, 2003).

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) tanımı ise şöyledir: "Yönetim danışmanlığı, eğitilmiş nitelikli kişiler tarafından, müşteri konumundaki işletme veya kuruluşa yönetim sorunlarının belirlenmesinde, çözümlenmesinde (analiz), 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." (<http://www.kosgeb.gov.tr/yonetim.htm>).

"Yönetim Danışmanlarından En İyi Sonuç Nasıl Alınır?" adlı kitapçıkta ise, yönetim danışmanlığı şu şekilde tanımlanmaktadır; "Yöneticilerin

amaç, hedef, politika, strateji, idare ve organizasyonla ilgili problemleri ve toplumdaki çeşitli kurumların temel işlevsel veya eylemsel alanlarını analiz etmesine yardımcı olan, şirket veya tüzel kişilik şeklinde örgütlenmiş, bağımsız ve tarafsız profesyoneller ya da danışmanlar grubu tarafından ücret karşılığında verilen hizmet. Danışmanlar bu sorunlara pratik çözümler önerir ve gerektiğinde uygulama konusunda da yardım ederler. Bu profesyonel hizmet, kurumların idari, eylemsel ve ekonomik performanslarının iyileştirilmesiyle ilgilidir” (Cody, 1986: 2) .

Yönetim danışmanlığı; özel ya da kamu sektöründeki her türlü kuruluşa; strateji, politika, pazar, organizasyon, prosedür ve metotlarla ilgili sorunları tanımlamak ve araştırmak işte ve yönetimde daha sağlıklı neticeler elde edilmesine yönelik olarak yapılacak araştırma ve analizler sonucunda elde edilecek bilgilere dayanan öneriler formüle etmek olarak tanımlanabilir (Kılınç, 2003: 11).

Yönetim danışmanı ise; yönetim danışmanlığı hizmetini kişi/kuruluşlara; meslek etik kuralları çerçevesinde ve bağımsız profesyonel yaklaşımla sunan, yönetim ve yönetim danışmanlığı meslek ve disiplini konusunda bilgi ve deneyimi olan, asgari bir bilimsel disiplin dalında üniversite seviyesinde eğitim görmüş ve uzmanlaşmış, duruma göre analist, uzman, ekip üyesi, proje yöneticisi, yorumcu, eğitmen, koç, lider ve/veya örnek kişi rollerini üstlenebilen, kendini sürekli yenileyen ve geliştiren kişidir (<http://www.ydd.org.tr>).

Yönetim danışmanları, bir veya birden fazla alanda uzmanlaşarak, mevcut verilerin analizini yapan, deneyim ve birikimlerini katarak bir senteze varan ve bu alanlarda sağladığı tarafsız ve net bilgi, yorum, öneri ve uygulama

desteğini organizasyonun gelişimi ile müşterisinin gereksinimleri doğrultusunda ve mesleki etik kurallar çerçevesinde uygulayan, bilgili ve deneyimli uzmanlardır (Erdost, 2003).

Danışman bir anlamda değişim katalizörüdür. Çalışmaları sonucunda, çalışma yapılan kuruluşta önemli değişikliklere yol açacak bir dizi değişikliğin yapılmasına yol açar (Aytar, 1998: 17).

Cody'ye göre 50,000'den fazla yönetim danışmanı vardır, ama muhtemelen bu sayı bundan çok daha fazladır, hatta yarım gün çalışanları da hesaba katarsak (akademisyenler ... vb. unutmayalım) binlerce kişiyi daha bu listeye eklememiz gerekir (Cody, 1986: 2).

Danışmanlık hizmeti ile ilgili temelde iki yaklaşım vardır (Kubr: 1996: s.3). İlk yaklaşım danışmanlığa geniş fonksiyonel açıdan yaklaşır. Fritz Steele, danışmanlığı şu şekilde tanımlar; “danışmalık süreci ile anlatmak istediğim; danışmanın işi kendisi yapmak zorunda olmadığı ancak işi yapmak zorunda olanlara işin kapsamı, süreci ya da yapısı ile ilgili olarak herhangi bir yardım sağlama sürecidir.” Peter Block ise şöyle söylemektedir; “danışmanlık yaptığınız zaman, yürütmenin kontrolü elinizde olmadan durumu değiştirmeye ya da geliştirmeye çalışıyorsunuz demektir.” Bu ve benzeri birçok tanım, danışmanlık hizmetinin, yardımcı ya da yol gösterici farklı meslekte olan kişilerce sağlanabileceğini gösteriyor (Kubr, 1996: 3).

İkinci yaklaşım ise, danışmanlığı özel bir profesyonel hizmet olarak görür ve böylesi bir hizmetin taşıması gereken özellikleri sıralar (Kubr: 1996: s.3). Larry Greiner ve Robert Metzger'e göre “yönetim danışmanlığı; müşteri organizasyona yönetim problemini tanımlamak için yol gösteren, benzeri

problemleri analiz eden ve bu gibi problemlere çözüm üreten, gerektiğinde ise, çözümlerin uygulanmasında yardımcı olan, bir amaç doğrultusunda ve bağımsız bir biçimde yol gösteren, eğitilmiş ve kalifiye kişilerce organizasyonlara sağlanan ve sözleşme üzerine verilen bir tavsiye hizmetidir (Kubr, 1996: 3).

Bu iki yaklaşım çatışan değil tamamlayıcı iki bakış açısı olarak değerlendirilmiştir. Yönetim danışmanlığı profesyonel bir hizmet ya da pratik bir öneri ve yardım sağlama metodu olarak görülebilir. Şüphe yok ki, yönetim danışmanlığı, belirli bir sektöre yönelik profesyonel bir hizmet veren bir yöne doğru gelişim göstermektedir ve bu şekilde ilerlemelidir (Kubr, 1996: 4). Yönetim danışmanlığı aynı zamanda, organizasyon ve yöneticilere, bireysel ve organizasyonel performans yönetimi ve iş uygulamalarını geliştirmek için bir yardım etme metodudur. Bu metod, esas mesleki danışmanlık değil, eğitim, öğretim, araştırma, geliştirme, proje yönetimi, değerlendirme ve teknik destek olan, işinin ehli kişilerce uygulanabilir ve uygulanmaktadır. Etkili olabilmek için, bu insanlar yönetim araçlarına hakim olmak ve profesyonel danışmanlığın temel davranışsal kurallarının farkında olmak zorundadırlar (Kubr, 1996: 4).

O halde yönetim danışmanlığı tartışılırken ana konu, bizzat yönetim süreci ve sergilediği eğilimlerdir. Danışmanlık, sadece yönetimin bir yansımasıdır ve yönetimin işlev ve ihtiyaçlarının ne olacağını işaret eder. Yönetimin önceliği ürünün geliştirilmesi ise, danışman bu isteği ön cepheye taşır; eğer yönetim maliyetlerin azaltılmasını ya da davranış bilimleri alanında çalışma yapılmasını istiyorsa, danışmanlık şirketleri de dikkatlerini bu alanlara yöneltir (Cody, 1986: 2).

Danışmanlık tarifinden hareketle, danışmanları kimlerin kullanacağını tarif etmek gerekirse; kendi bilgi beceri ve tecrübesinin yeterli olmadığı veya zaman darlığı nedeni ile işle kendisi uğraşamayan kişiler danışmanlık hizmetlerinden yararlanabilirler. Önemli olan, kişi veya kuruluşun dışarıdan yardım alarak, kendi yapamadığı işi kolayca yaptırabileceğinin bilincinde olmasıdır (Aytar, 1998 : 21).

2.2. Yönetim Danışmanlığının Temel Özellikleri

Danışmanlık geniş perspektifi olan bir alandır. Bu nedenle danışmanlığın kendisinden daha belirleyici olan onu ifade ederken kullanılan sıfattır. Literatürde iş danışmanlığı ile ilgili olarak kullanılan bazı kavramların arasında; kariyer danışmanlığı, insan kaynakları danışmanlığı, imaj danışmanlığı, evlilik danışmanlığı, vergi danışmanlığı ve daha pek çoğu sayılabilir (Erdost, 2003: 5) . Birçok insan günlük hayatlarını sürdürürken birer danışman gibi davranabilirler (Lippitt- Lippitt, 1986: 1). Ancak danışmanlık kavramı danışmanlığın örgütsel bağlamda ele alınması açısından önemlidir. Zira en geniş şekilde danışmanlık kavramına bakıldığında herkes danışmandır (Erdost, 2003: 5). Öğretmenler, anne babalar, terapistler, arkadaşlar, finansman uzmanları danışmanlardır (Lippitt- Lippitt, 1986: 1).

Yönetim danışmanlığı'nın temel özellikleri şöyle özetlenebilir (Kubr. 1996 4-8): Yönetim danışmanlığı *profesyonel bir hizmettir*. İster tam zamanlı, ister yarı zamanlı uygulanan bir meslek de olsun, yönetim danışmanlığı, teknik bilgi, işletme problemleri ve uygulamada karşılaşılan problemlerle ilgili teknik bilgi sağlar. Bir birey, aldığı eğitim ve uygulamadaki deneyimi ile, çeşitli yönetim sorunları ile ilgili önemli bilgileri toplayarak, problemleri çözmek için gerekli

olan becerileri kazanarak, organizasyonun performansını artırarak ve tecrübelerini diğer kişilerle paylaşarak; organizasyonun yapısı ve amacı doğrultusunda, bilgi toplamak, analiz ve sentez yapmak, gelişim için öneriler geliştirmek, insanlarla iletişim kurmak, değişimi planlamak, değişime karşı olanlarla mücadele etmek, insanları motive etmek, müşterilere yenilikler için yardım etmek ve bu tecrübeden ders çıkarmalarını sağlamak durumundadır (Kubr, 1996: 6).

Danışmanlığın bilgi ve beceri yelpazesi geniştir. Yönetim danışmanları yıllar boyunca pek çok farklı örgüte giderek, önceki sözleşmelerinden edindikleri tecrübeleri ile yeni müşterilerine ya da halen çalıştıkları müşterilerin yeni durumlarına yardımcı olurlar (Erdost, 2003: 10-11).

Yönetim danışmanlığı aynı zamanda bir *öneri hizmetidir*. Danışmanlar, yöneticilerin namına organizasyonu yönetmek için hassas kararlar almazlar. Değişime karar vermek ve uygulamak üzere doğrudan bir yetkileri yoktur. Danışmanın sorumluluğu, önerinin kalitesi ve bütünlüğü ile ilgilidir, müşteri ise bu hizmeti almakla doğan tüm sorumluluğu üstlenmiş olur. Elbette danışmanlığın uygulamasında “önerinin” çeşitleri ve dereceleri vardır. Sadece doğru öneride bulunmak değil, aynı zamanda bunu doğru biçimde, doğru kişiye ve doğru zamanda vermek, bir danışmanın temel becerisi ve sanatıdır (Kubr, 1996: 6).

Yönetim danışmanlığı ayrıca, bir anlamda bilgi transferi yapmak için hizmet eder, çünkü *bilgi transferi* danışmanlığın başarısı için gereklidir. Danışman firmanın kendi başarısını artırmak, müşterinin ilgisini arttıracak ürün ve hizmetlerini müşteriye sağlamak için bilgiye ihtiyacı vardır. Bilginin transfer

edilmesi için dokümantasyon metotları, personelin yer değişimi, grup çalışması ve teknoloji gibi pek çok araç kullanılır (Lahti, Ryan, 2000: 6).

Danışmanlık *bağımsız bir hizmettir*. Bir danışman herhangi bir durumla ilgili tarafsız değerlendirme yapıp, doğruyu söyleyip, açıkça ve objektif olarak müşteri organizasyonun neye ihtiyacı olduğunu ilgili kişinin çıkarlarının nasıl etkilenebileceğini düşünmeden, öneride bulunabilecek bir konumda olmalıdır (Kubr, 1996: 6). Danışman danışmanlık hizmeti verdiği işletmeden bağımsızdır. Danışman değişiklikler konusunda karar verme ve uygulatma yetkisine sahip olmadığı için; bağımsızlığından ödün vermeksizin işletme ile derinden ilgili bir kişi olma sanatını geliştirerek müşterisini yaptığı tüm işlere olabilecek azami ölçüde dahil etmek ve böylece oluşacak nihai başarının ortak bir başarı haline gelmesini sağlamak durumundadır (Altop, 2003: 21).

Danışmanlık *geçici bir hizmettir*. Müşteriler, kısıtlı bir zaman dilimi içinde, teknik uzmanlıkları yetersiz olan alanlarda veya geçici olarak ek profesyonel insangücü gerektiği takdirde, yardım sağlanması için danışmanlara ihtiyaç duyarlar. Danışman, sadece zaman ve gerekli olan uzmanlığı sağlamakla kalmaz, soruna kesintisiz, %100 ilgisini verir, fakat iş biter bitmez de organizasyonu terk eder (Kubr, 1996: 7).

Danışmanlık aynı zamanda *ticari bir hizmet* Bir canlıya ameliyat yapan bir pratisyen, müşteriye verilen bu hizmetin karşılığında bir para almalıdır. Danışman, firmalara profesyonel hizmet satıcısı, müşteri ise alıcısıdır. Bundan dolayı, bir danışmanlık anlaşması sadece teknik açıdan ispat edilmiş olmakla kalmayıp aynı zamanda, finansal olarak yapılabilir ve hem müşteri, hem de danışmanın kriterlerine göre ticari olarak karlı bir aktivite olmalıdır. Müşteri

açısından, danışmana ödenen ücretin yanısıra harcanan zaman ya da satın alınan yeni yazılımlar gibi diğer maliyetler de dahil edildiğinde elde edilen kar, yapılan masrafları aşmalıdır. Danışman açısından ise, danışmanlık, profesyonel hizmet işletmelerince normal olarak uygulandığında karlı bir iş olmalıdır (Management Consulting 1990 The State to the Profession, 1990: 19) .

Gerçekte çok geniş danışmanlık yaklaşımları, teknikleri, metot ve biçimleri mevcuttur. Bu çeşitlilik, yönetim danışmanlığının heyecan katan unsurudur. Bu kendine özgü problemleri ve karakteristiği olan müşterilerin bile onların kurumu ve kişiliklerine uygun olan danışmanı bulma fırsatını verir (Kubr, 1996: S.18).

Aslında danışmanlık hizmeti sadece farklılıkları değil, aynı zamanda belirli ortak prensip ve metotları ortaya koyar. Bunlardan bazıları oldukça temeldir ve danışmanların çoğu tarafından kullanılmaktadır. Örneğin, her danışman mülakat tekniğini kullanabilmeli, müşterinin problemini ve amaçlarını tanımlayabilmeli, kendi özel müdahale alanındaki işi planlayıp yapılandırabilmeli ve müşteriye yazılı ya da sözlü olarak sonuç ve öneriler sunabilmelidir (Kubr, 1996: 18).

Bir kaynakta danışmanlığın varlık nedenleri şöyle sıralanmaktadır: Müşterilere uzmanlık gerektiren bilgi sunmak, müşterilere bütünlük, adanmışlık ve güvenle bilgiyi vermek, bağımsız ve tarafsız öneri sunmak, ilişkileri gizli tutmak. Danışmanlık hizmetini varlık nedeni, bir anlamda danışmanlık hizmetinde bulunması gereken temel özellikleri oluşturmaktadır (Kitsopoulos, 2003: 16).

Yönetim danışmanlığının bir diğer özelliği ise sermaye yoğun bir iş olmamasıdır (Erdost, 2001: 11).

Etkili bir danışmanlık yaklaşımı, müşteri organizasyondaki iki kritik bakış açısındaki değişim ile nasıl başa çıkacağını bilen yaklaşımdır (Kubr, 1996: 18). Bu iki boyut “*Teknik Boyut*” ve “*Beşeri Boyut*”udur. Danışmanlığın *teknik boyutu*; yönetimin doğası, müşterinin karşı karşıya olduğu işletme problemi ve bu sorunun analiz edilip çözülmesini sağlayacak boyuttur. *Beşeri boyutu*, müşteri organizasyondaki kişilerarası ilişkiler, kişilerin sorun ile ilgili problemleriyle fiili durumu geliştirmeye olan ilgileri ve danışman ile şahıslar olarak müşteri arasındaki ilişkidir. Danışmanlık deneyiminde bu iki boyut birbirinden ayrı değildir, yönetim ile ilgili teknik ve beşeri meseleler birbirleri ile bağlantılıdır. Danışmanlık hizmetinde, beşeri örgütte yaşanan sorunların iki boyutunun farkında olmak kesinlikle gereklidir, ancak sadece farkında olmak yeterli değildir. Bir müşteri için yapılan çalışmada, danışman teknik ve beşeri meseleleri ortaya çıkarmak ve anlamak için gerekli olan yaklaşım ve metotları seçebilmeli ve müşteriye her ikisinde de rol alması için yardımcı olmalıdır (Kubr, 1996: 18).

Diğer taraftan yönetim danışmanlığını zor ve karmaşık yönetim sorunları için mucizevi çözümler üreten bir hizmet olarak algılamamak, yönetim danışmanının getirilmesi ile yöneticinin hayatının kolaylaşacağı yönünde bir yanlış bir kanaate kapılmamak gerekir (Altop, 2003: 22).

2.3. Yönetim Danışmalarına İhtiyaç Duyma ve Danışman Kullanma

Nedenleri

Dünyada son yıllarda meydana gelen ekonomik ve sosyal değişiklikler sayısız yeniliklere neden olmaktadır. Aynı zamanda küreselleşme ile etkisi her geçen gün artan rekabet, işletmelerin kendini bu yenilik ve gelişmelere hızla adapte etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durum konularında uzman ve

profesyonel yönetim danışmanlarına olan ihtiyacın artmasının en büyük nedenidir (Ertüz, 2002: 28).

Günümüz iş dünyası; belirsizlik ve hızlı değişim kavramları ile önceki dönemlerden ayrılır. Başarılı olan işletmeler neyin ters gitmekte olduğunu anlamaksızın kendilerini bir anda rekabetin gerisinde bulabilirler. Zorlukları aşmak için, önceden etkili olan yöntemler artık etkili olamamakta ve birçok işletme sahibi bunun nedeni bilememektedir (Carribean Bussiness, Consulting Services Managemnet Consulting: Is Your Company ready? March 2004).

İşletmelerin yönetim danışmanlarına ihtiyaç artışı etkileyen iç ve dış etkenler mevcuttur. Dış etkenler arasında; politik değişimler, ekonomik sosyal ve teknolojik değişimler, pazarın küreselleşmesi, pazarda rekabetin artması, sermaye olarak bilgini öneminin artması (Sandler, 1998: 53-58), insan kaynaklarında yaşanan değişim ve krizler, zaman darlığı (Lippitt- Lippitt, 1986: 1) gibi konular sayılabilir.

Küreselleşme büyük ekonomik değişiklikler getirmiş, değişim mühendisliği, küçülme (downsizing) gibi moda akımlar, yöneticileri işletmelerin temel yetenekleri (core competence) üzerine eğilmelerine ikna etmiş, uzmanlıkları dışındaki konularda dış kaynaklardan yararlanmaya (outsourcing), rekabet avantajlarını korumak için gerekli tavsiyeleri almaya yönlendirmiştir (Erdost, 2003: 22). Firmalar üretimleri üzerinde odaklanarak, kendilerine gerekli hizmetleri firma içinden sağlamak yerine dışardan alarak işlem maliyetlerini optimize etmeyi planlayabilirler (Canback, 1999).

Firma içi etkenler arasında ise kurmayların yetersizleşmesi, dışardan bakış açısına olan ihtiyaç, maliyetler, firma tarafından verilen bir kararın

doğruluğunu teyit ettirmek, konunun derin uzmanlık gerektirmesi olarak sıralanabilir (Ertüz, 2002: 38).

İşletmeler idari, mali, teknik, pazarlama gibi konularda çok değişik sorunlarla karşılaşabilirler. Çoğu kez birden fazla sorun iç içedir. Sorunun tespiti çoğu zaman çözüm getirilmesinden daha zordur. İşletmelerin ana işlevleri yanında ortaya çıkan sorunları gidermek için çok değişik konularda personel istihdamı mümkün olmadığı gibi gerekli de değildir. Bu ihtiyaç, konusunda yeterli bilgi ve tecrübe birikimine sahip, danışmanlık kavrayışı kazanmış kişilerin geçici bir süre görevlendirilmesi ile etkili ve verimli bir şekilde karşılanabilir. Bu tip hizmetlerin danışmanlardan alınmasının bir diğer avantajı ise, danışmanların bağımsız olmaları, etki altında kalmamalarıdır (Çolakoğlu, 2002: 201).

Temel amacın, müşterilerin hedeflerine ulaşabilmeleri için kapasite ve kaynak kullanımlarını geliştirmek olduğu yerlerde, yönetim danışmanının işletme sermayesi, tavsiye ve teknik yardım unsurlarıdır. Örnek vermek gerekirse, müşterilerin kapasite ve kaynak kullanımlarının geliştirilmesi aşağıda belirtilen bir dizi faaliyeti içinde barındırır (Barcus, 1986 : 4);

- a- Analiz, planlama, organizasyon, işletme ve kontrol etme işlevlerinde yönetime danışmanlık yapmak,
- b- Özel çalışmalar yapmak, tavsiyeler hazırlamak, plan ve program önerilerinde bulunmak ve tüm bunların uygulanmasında tavsiye ve teknik yardım sunmak,
- c- Politikaları, prosedürleri, sistemleri, yöntemleri ve organizasyon ilişkilerini gözden geçirmek ve bunların geliştirilmesi için öneriler getirmek,
- d- Yeni yönetim fikirleri, kavramları ve yöntemleri geliştirmek.

Danışmanlık, normalde kısa bir zaman dilimi içinde tavsiye ve bilgi vermekten ibarettir. Bu tavsiye ve/veya bilgi, müşteriyle yapılan görüşme veya görüşmeler sırasında sözlü olarak verilir. Bazı durumlarda danışman durumdan tamamiyle haberdarsa ve başka bir referansa gerek duyulmayacak düzeyde yeterli uzmanlığa sahipse, söz konusu tavsiye ve/veya bilgiyi kesin bir dille iletebilir. Ne var ki genellikle söz konusu tavsiye ve/veya bilginin niteliği belli unsurlarca sınırlanır. Bu unsurlar, problemlili durumun birinci elden gözlenmemesi, durumun kökenindeki teknik unsurlardan haberdar olunmaması ve benzeridir (Barcus, 1986 : 5).

Financial Times'ın en büyük beş yüz işletmesi arasında bulunan seksen yedi işletmeyi kapsayan bir araştırmada, işletmelerin neden danışmanlık hizmeti aldıkları sorusuna yanıt aranmıştır (Clark, Fincham, 2002: 58):

Tablo 6: Danışman Kullanma Nedenleri

Danışman Kullanma Nedeni	Firma Sayısı
Özel Bilgi ve beceri gerektirmesi	63
Tarafsız bir görüşün gerekliliği	48
Yoğun geçici yardım ihtiyacı	44
Zamanın iç becerileri geliştirmek için yetersizliği	18
Danışmanlarla yaşanan olumlu deneyimler	14
İç yönetimin kararlarının teyit edilmesi	11
Gerekli eleman tahsisinin imkansızlığı	2

Kaynak: Clark, Fincham, 2002: 58

Gelişmekte olan ülkeler için asıl gereksinim, dünyada mevcut bilgiyi etkili olarak kullanmak ve bunlardan yararlanmaktır. Yeni süreç ve ürünlerin gelişmesinde en önemli ilkelerden biri denemenin hızlı ve en ucuz yolla ortaya konmasıdır. Gelişmekte olan ülkeler için gerekli teknolojik bilginin büyük bir kısmı

zaten dünyada mevcut olduğuna göre, bunları araştırmak, analiz etmek ve özetlemek görevi de danışmanlara düşmektedir (Erdost, 2003: 33).

Farklı açılardan bakıldığında danışmanlığın pekçok amacı vardır. Aslında, hiçbir insan başkalarının önerilerine kulak kapatmak istemez. Danışmanların en önemli başarılarından birisi de kendilerine gereksinim duyulan zamanı iyi seçmeleridir. Danışmanlara olan talep işlerin iyi gittiği zamanlarda değil, tam tersine kötü gittiği zamanlara rastlar (Viney, 1994: 8).

Milan Kubr'a göre ise yönetim danışmanına başvurmanın beş temel amacı vardır. Bunlar:

- a- Organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek,
- b- Yönetim ve işle ilgili problemleri çözmek,
- c- Yepyeni fırsatlar tanımlamak ve yakalamak,
- d- Öğrenmeyi artırmak,
- e- Değişimi tamamlamaktır (Kubr, 1996: 9).

Organizasyonun Amaç ve Hedeflerini Gerçekleştirmek: Yönetim danışmanlarının tamamı, müşterilerine iş ve benzeri konularla ilgili hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için yardım etmenin peşindedirler. Bu amaçlar çok farklı şekillerde açıklanabilir; “sektörel liderlik, rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti, toplam kalite, toplam verimlilik, kamuoyunun gözündeki mükemmeliyet, yüksek performans, karlılık, işle ilgili geliştirilmiş sonuçlar, etkililik, büyüme...vb.” gibi. Danışmanlık, müşteri konumundaki organizasyona bir katma değer yaratmalıdır. Ve bu katma değer müşterinin temel amaçlarını gerçekleştirmede, maddi ve ölçülebilir bir katkı sağlayan bir nitelikte olmalıdır (Kubr, 1996: 10).

Yönetim ve İş Problemlerini Çözmek: Milan Kubr’a göre müdürlere ve diğer karar vericilere problem çözmede yardım etmek, büyük ihtimalle danışmanlığın en sık dile getirilen amacıdır. Danışmanın işi, yönetimin ve işin çeşitli alan ve açıları ile ilgili olan problemi tanımlama, çözümleme ve çözmedeki profesyonel yardım olarak açıklanır (Kubr, 1996: 10). Sıklıkla organizasyonun şundaki durumu geçmişte varolan durumuyla karşılaştırılır. Eğer bir gerileme söz konusu ise, problem orijinal duruma dönme ihtiyacı olarak tanımlanır. Bu danışmaların bazen neden “şirket doktoru” ya da “problem avcısı” olarak tanımlandıklarını açıklar (Kubr, 1996: 10).

Yeni fırsatlar tanımlamak ve yakalamak: İşletmeler danışmanlara yeni fırsatları tanımlamaları ve yakalamaları için başvurmayı tercih ederler. Onlar, danışan firmalara, yeni pazar ve ürünler geliştirmek, yeni teknolojileri değerlendirmek ya da kullanmak, kaliteyi geliştirmek, müşteriler için daha faydalı hale gelmek, çalışanları motive etmek, finansal kaynakları optimize etmek gibi işletmenin herhangi bir alan ya da fonksiyonu ile ilgili, geniş çapta bir inisiyatif, değişim ve gelişime dönüşebilen değerli bilgi ve fikir kaynağı olarak bakarlar. Deneyimler göstermiştir ki, güçlü ve önemli kurumlar bile, danışmalar aracılığı ile eylem için çok çeşitli planlar geliştirmişler ve birçok önemli iş fırsatı yakalamışlardır (Kubr, 1996: 12).

Öğrenmeyi Artırmak: Profesyonel yönetim danışmanlığının gelişimine katkı sağlayan başlıca kişilerden biri olan Lyndon Ulwirck; “danışman olarak yapmaya gerçekten değer iş, eğitmektir, müşterilere ve çalışanlara kendilerini daha iyi yönetmeyi öğretmektir” sözleriyle bu amacın altını çizmiştir. Danışmanlık kavramının modern anlamı bu boyutu da içerir. Yani: “organizasyonlara kendilerine

yardım etmeleri için yardım edilir ve “öğrenen organizasyon” halini almaları sağlanır (Kubr, 1996: 13).

Değişimi Tamamlamak: “Değişim temsilcisi”, danışmanlara sıklıkla verilen bir diğer addır. Danışmanlığın diğer bir amacı; “müşterilere, değişimi anlamalarında yardım etmek, değişimle yaşamaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişimin tek değişmez gerçek olduğunu kavratılabilmeleridir”.

2.4. Danışmanların Yararları

Danışmanın temel katkısı, müşteriye gelecekle ilgili bir ileri görüş (vizyon) geliştirme, hırslı ama gerçekçi hedefler koyma, strateji geliştirme, sonuçlara odaklanma, fiili problemlere ve fırsatlara daha uzun dönemli ve daha organizasyonel amaçlar ışığında bakmaktır (Kubr, 1996: 10).

Yönetim danışmanlığının etkisi çok değişik açılardan incelenmiştir. Araştırmacılar makro düzeyde danışmanlarının rolünün yönetim, bilgi ve deneyimlerinin artması ve yayılması olduğunu altını çizmişlerdir. Ancak danışmanların işletme içinde, mikro düzeydeki etkileri ise o kadar açık ve net ortaya konulamamaktadır (Wright, Kitay, 2002: 272).

Sam W. Barcus’a göre bir yönetim danışmanının en az üç önemli yararı vardır (Barcus, 1986: 6):

1- *Bağımsız Bakış Açısı*: Yönetim danışmanı, sizin kurumunuzun bir üyesi olmadığı için, karşılaşılan sorunlara objektif ve tarafsız bir bakış açısı getirecektir. Yani danışman, sorunların gerçek doğasını görebilecek, uygulanması mümkün olan ve olmayan çözümleri birbirinden ayırt edebilecek bir mesafede durur. Ayrıca deneyimli bir danışman kuruma yeni fikirler getirebilir. Bunun yanı sıra

danışman, kurumu içindeki iç politikalar ve hiziplerden uzak duracağı için, getireceği tavsiyeler tarafsız olarak kabul edilecektir.

2- *Özel Nitelikler:* Deneyimli bir yönetim danışmanının özel bilgileri, becerileri ve bir dizi kişisel özelliği vardır. Bu nitelikler danışmanı, kendi uzmanlık alanında en çok aranan aday haline getirebilir. Hiçbir bağlantıda başarı kesin olarak garanti edilemediği için en uygun niteliklere sahip danışman, başarıya ulaşma şansı en yüksek olan danışmandır.

3- *Geçici Meslek Hizmeti:* Kurumlar bazen kritik mesleki kaynaklar açısından sıkıntı yaşarlar. Örneğin, bir yönetici kaza geçirebilir, ya da bir sertifika programı için izin alıp gidebilir. Veya bunun yerine yöneticiler bilgisayar kursuna gönderilebilir, kurumda karar alacak kimse kalmayabilir. Bunun gibi kısa süreli sorunların ortaya çıktığı durumlarda, yönetim danışmanları geçici mesleki yardım sağlayarak bu boşluğu doldurabilir. Danışmanların kullanılması uzun vadede yeni yönetici ya da personel almaktan daha ucuza gelecektir.

Yönetim danışmanlarıyla bazen daha az makul gerekçelerle de bağlantı kurulur. Örneğin, bir yönetici başka bir yönetici ile en iyi eylem şekli hakkında mücadeleye girmiştir. Birinci yönetici, kendi fikrini destekleyen bir rapor hazırlatmak için bir danışman tutabilir. Eğer danışmandan yalnızca yöneticinin fikri uyarınca bir rapor hazırlaması isteniyor ve objektif görüşlerini yansıtmaya fırsatı verilmiyorsa, ilişki profesyonel olmaktan çok uzaktır.

2.5. Yönetim Danışmanlığının Tarihsel Gelişimi

Odak nokta, roller, içerik, eğilim ve isimlerin sürekli olarak değişmesine rağmen, her zaman insanların ilişkilerinde birilerine akıl veren, öneriler sunanlar olmuştur (Management Consulting 1990 The State of the Profession, 1990: s.11).

20. Yüzyıl Öncesi:

Yardım istemek, akıl danışmak fikri, insanlık tarihi kadar eski olsa da, bugünkü anlamda, yönetim müşavirliği ve danışmanlığı hizmetinin ilk defa 1744 yılında bir İngiliz muhasebeci tarafından uygulandığı düşünülmektedir. Alexander Chalmers adlı bu muhasebeci, “Dul ve Yetimler Fonu’nun” defterinin tutulması için hazırladığı kar tablosuyla, aslında ilk yönetim danışmanlığı örneğini de vermiş oldu. 4 yıl sonra, bu kez bir İskoç tüccar, muhasebecisinden işi ile ilgili konularda kendisine “bir iş olarak” tavsiyede bulunmasını istemiştir (Barcus, 1986 : 10).

Bunlara rağmen 1800’lü yılların sonuna kadar muhasebeciler, İngiliz Kurumlar Hukuku (örneğin 1879 tarihli Şirketler Yasası ve 1883 tarihli İflas Yasası) profesyonel muhasebecilerin temel görevini denetim yapmaya çevirene kadar ağırlıklı olarak defter tutmaya devam ettiler. Amerika’da ise muhasebeciler, yirminci yüzyılın ilk on yılına kadar esas olarak defter tutmaya devam etti (Barcus, 1986: s.10).

1900-1918

Birleşik Devletlerde de muhasebecilerin görevi yirminci yüzyılın ilk on yılı içinde defter tutmaktan denetim yapmaya döndü. 1913 yılında Gelir Vergisi Yasası’nın çıkmasıyla birlikte, muhasebeciler aynı zamanda vergi hizmetleri vermeye başladılar. Öte yandan, yönetim müşavirliği ya da danışmanlığı hizmeti

verenler yok denecek kadar azdı. Belki de en göze çarpan bağlantı, 1910 yılında, devlete ait bir muhasebe şirketi olan Marwick ve Mitchell'in, Westinghouse'un East Pittsburgh tesislerinin denetimini üstlenmesiydi. Bu denetim çerçevesinde, organizasyon, maliyet ve genel muhasebe sistemi, üretim yöntemleri ve öncelikli ödeme cetvelleri ele alınıyordu.

Yüzyılın başlarında bilim ve mühendislikte kaydedilen ilerlemeler, yönetim danışmanlığı yöntemlerinin geliştirilmesine de katkıda bulundu. Bu dönemin belki de en iyi bilinen öncüsü, üretim problemlerinin çözümünde bilimsel yöntemler kullanan Frederick Taylor'du. Taylor, imalat sürecinde her bir adımı ve operasyonu yakından izleyerek, inceleyerek, korelasyon ve veri analizi uygulayarak, işçiler ve makineler için adil iş standartları belirlemeyi başardı. Onun elde ettiği başarılar, yöntem analizi ve iş basitleştirilmesi ile zaman ve hareket çalışmalarının temellerini atmıştır. H. L. Gantt, Frank Gilbreth ve Harrison Emerson gibi diğerleri de Taylor'un çaba ve başarılarını devam ettirmiştir (Barcus, 1986 : 10).

Bilimsel yönetimin çeşitli öncüleri vardır. Bunlardan biri de, 1870 yılında bir ayakkabı üretim fabrikasında niteliksiz Çinli işçilerle iş yapmaya çalışırken tüm üretim sürecini yeniden organize eden Amerikalı üretici Charles. T. Thompson'dur (Kubr, 1996: 27, 28).

Frederick W. Taylor, Frank Lillian Gilberth ve Harrington Emmerson'u da kapsayan bilimsel yönetimin öncüleri, danışmanlığın gelişimine büyük bir katkıda bulundular. Onların iş sürecini basitleştiren, çalışanları geliştiren ve üretkenlik için geliştirilmiş olan teknik ve metodolojik yaklaşımları belirli durumlarda aynı değil, hatta çoğu zaman birbirleri ile çelişkili idi. Ancak hepsi de bilimsel yönetim metotları uygulanması gerektiğine inanıyorlardı (Kubr, 996: 27, 28).

Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1920'li yıllarda Frederic W. Taylor'un etkisiyle, iş akışının rasyonelleştirilmesi ve organizasyonun düzenlenmesi için "Bilimsel İşletme İdaresi Modeli" büyük memnuniyet yaratmıştır. Bugünkü bakış açısıyla fazla mekanik olan ve işletmeyi bir saat mekanizması olarak gören bu fikirler, artan sayıda profesyonel uzmanlar, yeni üniversite mezunları ve az sayıda tecrübeli uygulamacı tarafından işletmelere taşındı ve danışmanlık şekline dönüştürüldü (Altop, 2003: 6).

Bilimsel yönetim hareketinden ortaya çıkan danışmanlık alanının kapsadığı tüm konular "endüstri mühendisliği" olarak adlandırıldı (Kubr, 1996: 27, 28).

1920'lerde, Hawthorne deneyleri ile Elton Mayo, insan ilişkilerinde araştırma ve danışmanlığa hız verdi. İnsan kaynakları yönetimi ve motivasyonu ile ilgili danışmanlık hizmeti, Mary Parker Follet ile başladı. Daha etkili satış ve pazarlamaya olan ilgi, 1917'de yazılan "Satış Prensipleri" kitabının yazarı İngiliz Harold Whitehead gibi kişiler sayesinde büyüdü. 1920'lerde bazı danışmanlık firmaları kuruldu (Kubr, 1996: 27, 28).

1919-1945

Gelir Vergisi oranları, I. Dünya Savaşı sonrasında artış gösterince buna bağlı olarak muhasebeciler de daha fazla vergi danışmanlığı yapmaya başladı. Denetim hizmetlerinin yanı sıra vergi hizmetleri de profesyonel muhasebecilerin dikkatini fazlasıyla çekti (Barcus, 1986 : 10).

Bu arada ardı ardına yönetim danışmanlığı şirketleri ortaya çıkmaya başladı. Genelde bu şirketlerin kökleri, bilimsel yönetim ve endüstri mühendisliğindeki öncülerde olduğu gibi, mühendisliğe dayanıyordu. Ne var ki iş

yapan şirketler büyümeye ve daha karmaşık bir hal almaya başlayınca onlar da kapsamlarını genişlettiler (Management Consulting, 1990: The State to the Profession: 1990 s.19) .

İşletmedeki finans yönetimi ve finansal kontrol faaliyetlerini de kapsayan danışmanlık hizmetleri de hızla gelişmeye başladı. Yeni yönetim danışmanlarının bir kısmının muhasebe konusunda geçmişi ve birikimi vardı. Bunlardan biri, genel yönetim ve işletmedeki, girişimciye kapsamlı teşhis yaklaşımının öncüsü olan ve 1925 yılında kendi danışmanlık firmasını kurarak, bugün danışmanlık mesleğinin kurucusu olarak anılmaya hak kazanan James O. Mc Kinsey'dir (Kubr, 1996: 29).

1920 ve 1930'larda yönetim danışmanlığı sadece Amerika ve Büyük Britanya'da değil, aynı zamanda Fransa, Almanya, Çek Cumhuriyeti gibi diğer sanayileşen ülkelerde de yayılmaya başladı.

Muhasebe firmaları, yönetim danışmanlığı ve müşavirlik hizmetleri alanına kaymaya başlasa da, olaylar onların bu genişlemesini bir süre sekteye uğratacak şekilde gelişti. 1930'lardaki ekonomik durgunluk nedeniyle müşteriler bu tür hizmetlere para ayıramamaya başladı. II. Dünya Savaşı ise danışmanlık hizmeti veren muhasebe şirketlerini iyice tüketti (Barcus, 1986 : 11).

Fakat II. Dünya Savaşı, muhasebe işletmelerine ve danışmanlık hizmetlerine yönelik talebin güçlü ve büyümeye meyilli olduğunu gösterdi (Barcus , 1986 : 11).

II. Dünya Savaşı Sonrası Dönem

II. Dünya Savaşı sonrası yeniden yapılanma, işletmelerin hızlı genişlemesi, teknolojik değişimin hızlanması ve yeni gelişen ekonomilerin ortaya çıkışı ile dünya sanayisi, ticareti ve finansı, artan uluslararasılaşma ile bir araya geldi.

Yönetim danışmanlığına olan talep ve fırsatlar için oldukça elverişli bir ortam yaratan bu durum, şu anda var olan birçok danışmanlık organizasyonunun kurulduğu ve danışmanlık işinin güce ve teknik anlamda üne kavuştuğu dönemdir. Örneğin İngiltere'deki en büyük danışmanlık firması olan PA'nın 1943 yılında sadece 6 tane danışmanı varken, bu sayı 1963'de 370, 1984'de (22 ülkede) 1300, 1993'de ise 1700 oldu (Management Consulting 1990 The State to the Profession, 1990: 20).

Bu zaman zarfında yönetim danışmanlığında belirgin niteliksel değişimler de olmuştur (Management Consulting 1990 The State to the Profession: 1990 s.18). Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ekonomik ve sosyal faaliyetleri olan yeni sektörlerden müşterileri çekebilmek için yönetim danışmanları, yeni özel hizmetler sunan, belirli bir sektörde uzmanlaşan ve talep eden müşterilere geniş ve kapsamlı hizmet paketi hazırlayan değişik stratejiler geliştirdiler (Kubr, 1996: 29).

II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde yönetim danışmanlığı mesleği birden artış gösterdi ve büyüdü. Muhasebe hizmeti vermeyen bir dizi yönetim danışmanlığı şirketi kuruldu. Bunlar arasında Booz, Allen & Hamilton; McKinsey & Company; Cresap, McCormick & Paget ve Theodor Barry ortaklıkları sayılabilir. Genel olarak, şirketlerin hepsi kişisel yönetim danışmanlığı ve müşavirlik hizmetleri sunuyor olsa da, giderek şirketler uzmanlık alanlarına göre değişiklik göstermeye başladı (Barcus, 1986 : 11).

Muhasebe şirketlerinin savaş sonrası tarihi, yönetim danışmanlığı mesleğinde gerçekleşen değişimin ne kadar sert olduğunu yansıtmaktadır. Savaştan kısa bir süre sonra şirketler de yönetim danışmanlığı ve müşavirlik hizmetlerinin ne kadar önemli olduğunu fark etti. Neredeyse büyük şirketlerin tamamı yönetim danışmanlığı hizmetlerinden denetim ve vergi hizmetleri konularında yararlanmaya

başladı. Büyük şirketler aynı zamanda denetim ve vergi hizmetlerinden tamamen farklı danışmanlık bağlantıları da yapmaya başladı (Barcus:1986 : s.12).

Bu kurumsal adımlara ek olarak şirketler başka hangi hizmetleri verebileceklerini düşünmeye başladı. Amerika Serbest Muhasebeciler Kurumu (AICPA) 1946 yılında muhasebe şirketlerinin sunabileceği hizmetlerin bir listesini yayınladı ve birçok şirket bu hizmetlerin bazılarını ya da tamamını kapsamı içine aldı. Bu hizmetler arasında faaliyet bütçesinin hazırlanması, tahmin yapılması ve maliyet kontrolü vardı (Barcus, 1986 : 12).

1940'ların geri kalanında ve 1950'lerde, şirketler yeni hizmetler eklemeye devam etti. Bilgisayar ve bilgi teknolojilerindeki gelişime paralel olarak, bilgisayar sistem analizi ve envanter yönetimi gibi belli hizmetler de kendini göstermeye başladı. Sermaye bütçesinin hazırlanması, bilgisayar sistem denetimi gibi diğer hizmetler de müşterilerin taleplerine yanıt olarak sektöre girdi. Verilen hizmetler temel muhasebe becerisi gerektiren alanın dışına taşmaya başladıkça, şirketler muhasebeci olmayan kişileri de istihdam etmeye başladı. Böylece bilgisayar sistem analistleri, programcılar ve yönetim bilimciler, denetim ve vergi uzmanlarıyla birlikte çalışmaya başladı (Barcus, 1986 : 12).

Yönetim danışmanlığı ve müşavirlik hizmetleri 1960'larda, 70'lerde ve 80'lerde sürekli olarak büyüme gösterdi. Halihazırda yurt çapındaki büyük muhasebe şirketleri kadar yerel bazdaki küçük şirketlerdeki yönetim danışmanlığı ve müşavirlik birimleri de denetim ve vergi birimlerine nazaran daha hızlı büyümektedir. Bazı şirketlerde küçük iş kolları ve/veya mikro bilgisayar hizmetleri birimleri de eklenmiştir. Bu birimler aslında yönetim danışmanlığı ve müşavirlik hizmetleri birimlerinin kolları olarak ortaya çıkmıştır (Barcus, 1986 : 12).

Yapılan bir araştırmaya göre, Amerika’da 1900’de 11, 1900 ile 1909 arasında 2, 1910 ile 1919 arasında 12 , 1920 ile 1929 arasında 9, 1930 ile 1939 arasında 16, 1940 ile 1949 arasında 38, 1950 ile 1959 arasında 52, 1960 ile 1969 arasında 166, 1970 ile 1979 arasında 412, 1980 ile 1989 yılları arasında da 576 firma kurulmuştur (An Analysis Of The Management Consulting Bussiness in The U.S Today, 1990: 13) .

Gelişen Eğilimler

Yönetim danışmanlığı uygulamaları yüzyılın ilk günlerinden bu yana büyük bir değişim geçirmiştir. Tarihçeden de anlaşılacağı üzere, kapsamda genişleme ve hizmetlerde uzmanlaşma yönünde giden bir eğilim mevcuttur. Geçtiğimiz on yıllarda kendini gösteren “Yeterlilik Mühendisi” ve uzmanların yanında artık birçok alandan da uzman vardır. Yönetim danışmanları artık bilgi sistemleri, otomasyona sahip ofisler, mali analiz ve modelleme, bütçe ve maliyet kontrolü, kurumsal yapılar, personel ücretleri, stratejik planlama ve daha bir çok alanda uzmanlaşmaktadır (Barcus, 1986 : 12).

Bir diğer eğilim ise değişen yönetim kültürü ile ilgilidir. II. Dünya Savaşı öncesinde şirketler genelde deneyimleri yüksek, eğitimleri düşük kişiler tarafından yönetilen, nispeten küçük aile şirketleriydi. II. Dünya Savaşı’ndan sonra yönetim danışmanları gibi, yöneticiler de daha eğitilmiş hale gelmeye başladı. Büyük ve orta boy işletmelerde daha fazla yönetici istihdam edilmeye başlandı. Bu yöneticilerde de kendilerini bir mesleğin üyeleri olarak görme eğilimi mevcuttu. Sonuçta şirketlere olan bağlılıkları azaldı ve şirketler arasında yöneticilerin transferinde artış görülmeye başladı. Bunun yanı sıra yöneticiler, yönetim

danışmanlarının iş dünyasında oynadığı rolü ve sağladığı faydayı giderek daha fazla anlamaya ve takdir etmeye başlamıştır (Barcus, 1986 : 12).

Bir diğer benzer eğilim de, iş dünyasında faaliyet gösteren kurumların boyutlarındaki büyüme ve karmaşıklığındaki artıştır. Birçok şirket artık şirketler topluluğu halinde faaliyet göstermektedir. Birkaç yıl önce sadece bir kimya şirketi olarak adlandırılabilen bir şirket, artık bir enerji kompleksi halini almıştır. Kar amacı gütmeyen birçok organizasyon da artık büyümüş ve çeşitlilik kazanmıştır. Örneğin, bazı hastaneler artık yurt çapında sağlık bakım zincirleri halini almıştır. Ayrıca, uluslararası nitelik kazanan şirket ve kuruluşların da sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Barcus, 1986 : 12).

Diğer yandan, her yıl piyasaya giriş yapan yeni şirket sayısında da artış gözlenmektedir. Bu yeni şirketler genelde bir hizmet ya da ileri teknoloji alanında faaliyet gösteren küçük şirketler olarak göze çarpmaktadır (Barcus, 1986 : 12).

Son eğilim ise, modern teknolojiye yöneliktir. Bilgi ve karar alma bilimleri gibi alanlardaki teknolojik gelişme nefes kesen bir hızda gerçekleşmiştir. Bilgisayar donanım ve yazılımları, veri iletişimi ve robot teknolojileri artık iş yönetimi açısından güçlü araçlardır. Uzun soluklu operasyonları kontrol etmek, daha sağlam planlar yapmak ve eskiye nazaran daha hızlı karar almak için ihtiyaç duydukları araçlar artık yöneticilerin elinde mevcuttur (Barcus, 1986 : 12).

2.6. Danışmanlık Kuruluşlarının Tipleri

Küçük ya da büyük ölçekli işletmelerin sorunlarını aşmasını sağlamak için, işletmenin yapısını genellikle kökten değiştiren yönetim danışmanlığı firmaları çok çeşitli hizmetler sunarlar. Bu hizmeti sunanlar bağımsız yalnız çalışan danışmanlar ya da çok büyük firmalar olabilir (Carribean Bussiness, “Consulting Services Managemnet Consulting: Is Your Company Ready?”, 2004).

Yönetim Danışmanlığı firmaları çeşitli gruplar altında görülmektedirler. Bunlar genel yönetim danışmanlığı firmaları, belirli konularda uzmanlaşmış yönetim danışmanlığı firmaları, muhasebe firmaları, araştırma yönelimli firmalar ve bu işletmelerin dışında faaliyet gösteren bağımsız bireysel danışmanlarla iç danışmanlık gruplarıdır (Erdost, 2003: 13).

Hizmet verilen müşteriler ve piyasa, sunulan teknik hizmetler, uygulanan yaklaşımlar, yönetim danışmanlığı kuruluşlarının farklılaşmasına neden olur. Stratejilerine ve organizasyon tiplerine ilişkin fazla ayrıntıya girmeksizin danışmanlık kuruluşlarının ana tipleri aşağıda incelenmektedir (Kubr, 1996: 36).

2.6.1. Büyük, Çok İşlevli Danışmanlık Şirketleri

Birkaç yüz çalışanı olan bir danışmanlık şirketi, büyük bir şirket olarak kabul edilebilir, ama danışmanlık dünyasında çalışanları arasında binin üzerinde yönetim danışmanı olan 25'ten fazla dev şirket vardır. Bunların büyük çoğunluğu 20 ya da daha fazla ülkede şube veya kardeş şirketler vasıtasıyla faaliyet gösteren çok işlevli şirketlerdir. Şirket büyüklükleri sayesinde geniş yelpazedeki müşterilerin karmaşık yönetim sorunlarıyla ilgilenebilirler. Bu şirketlerden, “toplam hizmet paketi” sunabilen “tam hizmet yönetim danışmanlığı şirketleri” olarak da bahsedilir. Büyük ve çokuluslu müşterilere hizmet vermeyi tercih ederler. Birçoğu, kendini

sektördeki diğer firmalardan ayıran bazı özel beceriler geliştirmiştir (Kubr, 1996: 37). Örneğin, bazıları sektörde özel uzmanlık sahibidir ve sektöre özel departmanları vardır. Bazıları ise, kurumsal stratejiler ve işlerin yeniden yapılandırılması (strateji danışmanlığı) gibi konularda güçlü olabilir veya bilgi teknolojilerine dayalı yönetim danışmanlığı hizmetlerine yoğunlaşabilir.

2.6.2. Büyük Muhasebe Şirketlerinin Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri

Büyük muhasebe şirketleri bünyesinde kurulan yönetim danışmanlığı hizmetleri (YDH) birimleri, son on yıl içinde gelişip büyüyerek çok işlevli yönetim danışmanları halini almıştır. Günümüzde bu şirketler sadece muhasebe ve denetim alanlarında değil, aynı zamanda ayrı olarak değerlendirildiğinde yönetim danışmanlığı konusunda da dünyanın en büyük mesleki şirketleridir. Uzmanlık, imaj, bağlantı ve görev fırsatları açısından, sayılı muhasebe şirketlerinin sahip olduğu çevreden yararlanmayı bilmişlerdir. Önceleri birçoğu, alelade işleri üstlenmeye istekli olmadıklarını, “yalnızca şöhretli muhasebe işletmelerinin yapacağı işleri üstlenebileceklerini” vurguluyordu. Fakat bu durum köklü bir değişikliğe uğradı (Kubr, 1996: 37). Şu anda “Büyük Altılı” olarak adlandırılan önde gelen altı şirket; Andersen Consulting, Arthur Andersen, KPMG, Ernst&Young, Price Waterhouse ve Deloitte&Touche işletmelerinin tümü ciddi danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Muhasebe ve finansal hizmet kökenli firmalar özellikle de eski büyük altı firma danışmanlığın tüm alanlarında hizmet vermektedir (Sandler, 1998: 12).

Şirketlerin tamamına yakını yönetim danışmanlığı ve müşavirlik hizmetleri verirken, bu kategoridekiler bunlara ek olarak denetleme ve vergi hizmetleri de verir. Orta ve küçük boy şirketlerin yanında büyük boy şirketler de

yönetim danışmanlığı ve müşavirlik hizmetleri için ayrı birimlerle faaliyet gösterir. Bu birimler içinde, aslında birçoğu muhasebe eğitimi almamış olan tam gün danışmanlar çalışmaktadır. Ne var ki halka açık muhasebe şirketlerinin çoğunun ayrı birimleri yoktur. Bu kategorideki danışmanlık hizmetlerinde en büyük pay sahibi halka açık danışmanlık şirketleri şunlardır: Price Waterhouse & Co.; Arthur Andersen & Co.; Arthur Young & Co.; Coopers & Lybrand; Touche Ross & Co.; Peat, Marwick, Mitchell & Co.; Ernst & Whinney; ve Deloitte, Haskins ve Sells. Bu işletmelerin birimleri (başka adlarla anılsalar da) fatura büyüklüğüne bakıldığında en büyük otuz danışmanlık şirketi arasında yer alır (Barcus, 1986 : 19).

2.6.3. Küçük ve Orta Boy Danışmanlık Şirketleri

50-100 arasında danışman çalıştıran birçok kuruluş bu gruba girmektedir. Bunlar Amerikan standartlarına göre küçük şirket olarak sayılsa da, kalkınmakta olan bir ülkede çok büyük bir şirket olarak kabul edilebilir. Bu şirketlerin öne çıkan teknik özellikleri şunlardır (Kubr, 1996: 38):

Sınırlı bir coğrafi bölgede, küçük ve orta boy müşteri şirketlere genel yönetim ve iş geliştirme danışmanlığı sunulması; kurumsal strateji (strateji şirketleri), personel yönetimi, bakım, kalite kontrol ve kalite yönetimi, satış yönetimi, büro yönetimi, çevre denetimi ve yönetimi gibi bir ya da birkaç teknik alanda danışmanlık hizmeti sunulması.

Dünyaca tanınmış bazı orta ölçekli danışmanlık firmaları bulunsa da bunların sayısında zaman içinde azalma görülmektedir.

Dünyada çok sayıda küçük danışmanlık firması bulunmaktadır. Çalışan sayısı 1 ile 10 arasında değişen bu kuruluşlar genellikle üniversitelerden,

akademisyenler veya eski emekli yöneticiler tarafından kurulmaktadır (Sandler, 1998: 12).

2.6.4. Serbest Danışmanlar

Binlerce serbest danışmanın varlığı göstermiştir ki, büyük şirketlerin yüksek rekabet gücü ve saldırgan pazarlama yöntemlerine karşın, bağımsız bireylerle çalışmayı tercih edenlerin sayısı da oldukça yüksektir. Bu kişiler yüksek yönetim tecrübelerini, problem çözme ve davranış becerilerini ön plana çıkarıp tüm alanlarda çalışabildikleri gibi, dar bir teknik alanda faaliyet gösteren uzmanlar olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Güçlerini, oldukça kişiselleşmiş ve esnek yaklaşımlarından alırlar. Bu kişisel ve esnek yaklaşımların büyük danışmanlık şirketlerinde uygulanabilmesi çok daha zordur (Kubr, 1996: 38). Büyük şirketlerde gereksiz harcamalardan kaçınılacağı için, kıdemli bir serbest danışmanın vereceği hizmetler aynı zamanda ucuz da olacaktır. Bağımsız danışman olmadan önce serbest danışmanların birçoğu iş uzmanı olarak çalışmış ya da kariyerlerinin ilk yıllarını büyük danışmanlık şirketlerinde geçirmiştir.

Herhangi bir danışmanlık şirketine bağlı olmayan ve kendi çabaları ile hizmet veren tam ve yarım gün danışmanlar bu kategoride yer alır. Sayıları binlerle ifade edilen bu danışmanlar çok çeşitli hizmetlerde bulunabilirler. Elbette ki nispeten küçük müşterilere, sınırlı bir alanda hizmet verirler. Genelde her bir müşteri ile daha yakın ve sıkı ilişkiler kurabileceklerini, büyük ve orta boy danışmanlık şirketlerine nazaran müşterinin durumunu daha yakından takip edebileceklerini savunurlar. Ayrıca, talep ettikleri ücret daha düşüktür.

Ne var ki bu grup homojen bir yapı göstermez. Örneğin, bireysel çalışan danışmanların büyük çoğunluğu üniversitede profesördür ve bunlar, tüm boyuttaki müşterilerine uzman danışmanlık ve müşavirlik hizmeti verirler (Barcus, 1986 19).

2.6.5. “Danışman Profesörler”

Serbest danışmanlar hayatlarını danışmanlık yaparak kazanırken, tek işi danışmanlık olmayan ama düzenli biçimde yarım gün danışmanlık işleriyle uğraşan profesörler, öğretim görevlileri, eğitmenler ve araştırmacılar da vardır. Bunların çoğunluğu yönetimle ilgili, müşteri açısından önem taşıyan fakat danışmanların fazla vaktini almayan konularda geçici danışmanlık hizmeti verir (Kubr, 1996: 37) . Akademisyenler herhangi bir kurum kimliği almaz, çeşitli kuruluşlara tavsiyelerde bulunur ve karşılığında ücret alırlar (Sandler, 1998: 12).

Tam gün çalışan danışmanlar “profesörlere” gerçek yönetim danışmanı gözüyle bakmamaktadır. Ne var ki bu oldukça dar bir bakış açısidir. Tecrübeyle sabittir ki araştırma, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin birleştirilmesinden büyük fayda elde edilebilmektedir. Danışman profesörlerin yaptığı temel katkı, rutin danışmanlık işlerinden çok yeni bakış açıları ve yeni fikirler getirmesidir. Hatta küçük bir grup, iş uzmanları ve benzer yönetim danışmanlarına yol gösteren “rehber danışman” seviyesine ulaşmıştır (Kubr, 1996: 37) .

2.6.6. Kurum İçi Danışmanlar (İç Danışmanlar)

Kurum içi danışmanlık birimleri, aynı organizasyonun farklı birimlerine danışmanlık hizmeti sunmak üzere bir organizasyonun – bir iş kurumunun, bir kamu teşkilatının, bir bakanlığın ya da bakanlığa bağlı müdürlüklerin – içinde tesis edilir. Tanım ve sınırları pek belli değildir. Bu hizmetlere birçok farklı isim verilir fakat “yönetim hizmetleri” en sık kullanılan terimdir. Organizasyon yapısı içinde farklı

yerlerde bulunabilirler. Bazıları kelimenin tam anlamıyla danışmanlık hizmetidir – kurum içindeki kıdemli bir yönetici ya da bir birim amirinin talebi üzerine danışmanlık kapasitesine müdahale etme yetkileri vardır. Diğer durumlarda ise, danışmanlık, personel tarafından yerine getirilen işlevlerden biridir ve sözkonusu birimler iç denetimin yapılması, muhasebe ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve idame ettirilmesi, kayıt tutma ve rapor verme prosedürleri, kurumsal genelgeler, personel geliştirme programları ve diğer benzer işlevlerden de sorumludur (Kubr, 1996: 40).

Kurum dışı danışmanlarla kıyaslandığında kurum içi danışmanlara harcanan para daha az olduğu için de uzun süreli ve ayrıntılı projelerde daha fazla görev alırlar. Örneğin, daha uzun süreli olduğu için, uygulama projelerinde kurum dışı danışmanlardan çok kurum içi danışmanlar kullanılır.

Öte yandan bağımsız bakış açısı ve başka kurumlarda benzer sorunlarda deneyim sahibi olmayı gerektiren konularda genellikle kurum içi danışmanlar yerine kurum dışı danışmanlar tercih edilir.

Pek çok firma diğer danışmanlık hizmetlerini dışardan alsalar da, kendi denetçilerini istihdam etmeyi tercih etmektedirler. 2000 yılında, çoğu firmanın denetçilerinin halen bağımsız olmadıkları belirtilmektedir. Firmalar ödemelerinin küçük bir bölümünü denetim için ayırmaktadırlar (Erdost, 2003: 31).

2.7. Danışmanlık Şirketlerinin Hizmet Sunum Alanları:

Danışmanlık şirketlerinin hizmet sunum alanları sayısız şekilde sınıflandırılabilir. Örneğin, bu sınıflandırma yöntemlerinden biri için, aşağıdaki temel hizmet sunum alanları kullanılabilir (Barcus, 1986 : 27):

Genel Yönetim, İmalat, Personel, Pazarlama, Finans ve Muhasebe, Satın Alma, Araştırma ve Geliştirme, Paketleme, İdare, Uluslararası Faaliyetler. Her bir alan içinde daha dar kapsamda birçok alt alan da vardır.

Yönetim Danışmanları Derneği'nin belirlemiş olduğu yönetim danışmanlığı uzmanlık alanları listesi ise aşağıdaki gibi sıralanmış bulunmaktadır (<http://www.ydd.org.tr>).

Genel Yönetim, Benchmarking (Kıyaslama), Şirket İş Değerleme, Değişim Yönetimi, Fizibilite / Ürün Testleri, İş Kurma, Uluslararası Yönetim, Yönetim Değerlendirmesi, Birleştirme ve Satınalma, Organizasyon Yapılandırma, Özelleştirme, Proje Yönetimi, Kalite Yönetimi, Re-engineering (Yeniden Yapılandırma), Araştırma / Geliştirme, Stratejik Planlama, İdari Konular, Ofis ve Bina Yönetimi, Metot / Organizasyon, Mali ve Finansal Sistemler, Muhasebe Sistemleri, Sabit Kıymet Değerlemesi, Şirket Kurtarma, Maliyet Azaltma, Konkordato / İflas, Karlılık Geliştirme, Mali Kaynak Yaratma, Vergi Yönetimi, Fon Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Rehberliği, Kurumsal Kimlik, Personel Arama, Personel Seçme, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İş Değerleme, İş Hukuku ve Endüstriyel İlişkiler, Yönetim Geliştirme, İşgücü Planlama, Motivasyon, Performans Değerlendirme, Psikolojik Ölçümler, Ücret ve Haklar, Eğitim Yönetimi, 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, Sosyoekonomik Araştırma, Üretim Yönetimi, Otomasyon, Makine / Ekipman Kullanımı, Malzeme Kullanımı, Malzeme Yönetimi, Ambalaj / Paketleme, Tesis / Fabrika Tasarımı, Ürün Tasarımı ve Geliştirme, Üretim

Yönetimi, Üretim Planlama, Verimlilik İyileştirme, Satın alma, Kalite Geliştirme, Stok Yönetimi, Bilgi Teknolojisi Yönetimi, CAD / CAM, Sistem Geliştirme / Değerlendirme, Elektronik Yayıncılık, Bilgi Derleme Sistemleri, MIS (Yönetim Bilgi Sistemi), Sistem Tasarımı, Sistem Seçimi ve Kuruluşu, Eğitim / Öğretim, Özel Uzmanlıklar, Enerji, Teknoloji, Çevre, Enformasyon, Hukuk, Lojistik, Kamu Sektörü, Telekomünikasyon.

Türkiye Yönetim Danışmanları Katalogu'ndaki (98-99) sınıflandırma ise şu şekildedir (Erdost, 2003):

Genel Yönetim: kıyaslama (benchmarking), şirket / iş değerlendirme, değişim yönetimi, fizibilite / ürün testleri iş kurma ve geliştirme, uluslararası yönetim, yönetim değerlendirmesi, şirket birleşme ve satınalma, organizasyon yapılandırma, özelleştirme projeleri yönetimi, kalite yönetimi, re-engineering / süreç yenileme araştırma-geliştirme, stratejik planlama, ofis yönetimi metot /organizasyon.

Mali ve Finansal Sistemler Yönetimi: Muhasebe sistemleri, sabit kıymet değerlemesi, şirket kurtarma, maliyet azaltma, konkordato / iflas / tasfiye, kârlılık geliştirme, mali kaynak yaratma, vergi yönetimi, fon yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi: Kariyer rehberliği, kurumsal kimlik, personel arama, personel seçme, işçi sağlığı ve iş güvenliği, iş değerlendirme, iş hukuku ve endüstri ilişkileri, yönetim geliştirme, işgücü planlama, motivasyon, performans değerlendirme, psikolojik ölçümler, ücret ve haklar, eğitim yönetimi.

Pazarlama Yönetimi: Reklam / promosyon, kurum imajı, halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri, tasarım, doğrudan pazarlama, uluslararası pazarlama, pazar araştırma, pazarlama stratejileri, yeni ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım, franchising, satış yönetimi, satış eğitimi, sosyo-teknik araştırma.

Üretim Yönetimi: Otomasyon, makine / ekipman kullanımı, malzeme, tesis / fabrika tasarımı, ürün tasarımı ve geliştirme, üretim yönetimi, üretim plânlama, verimlilik iyileştirme, satınalma, kalite geliştirme, stok yönetimi.

Bilgi Teknolojisi Yönetimi: CAD / CAM, sistem geliştirme/değerlendirme, elektronik yayıncılık, bilgi değerlendirme sistemleri, yönetim bilgi sistemleri (MİS), sistem tasarımı ve geliştirme, sistem seçimi ve kuruluşu.

Eğitim / Öğretim/ Özel Uzmanlıklar: Enerji yönetimi, teknoloji yönetim danışmanlığı, çevre, enformasyon, hukuk yönetim danışmanlığı, lojistik, kamu sektörü yönetim danışmanlığı, telekomünikasyon.

Amerika'da yapılmış bir araştırmaya göre, en çok danışmanlık hizmeti alınan 7 alan sırasıyla şunlardır. Strateji ve uzun dönemli planlamalar, kurumsal yapı ve planlama, pazarlama stratejisi ve organizasyon, yönetim, fizibilite çalışmaları, denetim ve kâr artırma çalışmaları (An Analysis Of The Management Consulting Bussiness in The U.S Today, 1990: 15).

2.8. Yönetim Danışmanlığında Danışana Karşı Sorumlulukları:

Yönetim danışmanlarının, danışmanlara karşı belirli sorumlulukları vardır. Türkiye Yönetim Danışmanları Deneği bu sorumlulukları şöyle sıralıyor:

Yetkin Olma: Üyeler sadece yetkin oldukları ve danışana verimli bir şekilde hizmet verebilecekleri işleri kabul etmelidirler. Üyeler, verdikleri öneri, değerlendirme ve çözümlerin oluşumunda konuyla ilgili tüm bilgi ve deneyimlerin nesnel bir şekilde analiz edilmiş, düşünülmüş olduğundan ve gerçekçi, uygulanabilir, danışan tarafından açıklıkla anlaşılabilir olduğundan emin olmalıdırlar.

Tarafsızlık ve Dürüstlük: Üyeler, danışanın çalışma ile ilgili beklentileri hakkında tam anlamıyla açıklayıcı ve dürüst tavsiyelerde bulunmakla yükümlüdürler.

Üyeler, gerekli açıklama ve uyarıları yapmadan, kısa vadede fayda sağlayacak, fakat uzun vadede danışanı zarara uğratabilecek önerilerde bulunmamalıdır.

Gizlilik: Üyeler, danışanlarına ait tüm bilgileri gizli tutmakla yükümlüdürler.

Bağımsızlık: Üyeler, profesyonel sorumluluklarıyla tutarlı olmayan veya bir şekilde saygınlıklarını olumsuz etkileyecek durum ve davranışlardan kaçınmalıdırlar. Üyeler, danışmanlık hizmetini verirken sadece kendi tarafsız bakış açıları ile danışanın çıkarlarını gözönüne alarak hareket etmekle yükümlüdürler.

Ücret Düzenlemeleri ve Çıktılar: Üyeler, işi kabul etmeden önce, danışan ile işin amacı, kapsamı, çalışma planı ve maliyetleri hakkında tam olarak anlayış birliğine varmakla yükümlüdürler. Üyeler, dürüstlüklerine ve/veya verilen hizmetlerin kalitesine zarar verme potansiyeline sahip ücret düzenlemelerine girmemelidirler.

Profesyonellik: Üyeler, danışanlar, kamuoyu ve diğer üyelerle olan tüm ilişkilerinde tam anlamıyla profesyonel bir yaklaşımı korumakla yükümlüdürler.

İş Geliştirme : Üyeler, YDD'nin veya dernek üyelerinin profesyonel imajını zedeleyecek yöntemler kullanarak iş elde etmeye çalışamazlar.

Uyuşmazlık: Üyeler, uyuşmazlık potansiyeli olan iki veya daha fazla danışanla, bütün tarafları önceden bilgilendirmeden ve onaylarını almadan, aynı anda çalışmaktan kaçınmalıdırlar.

III. BÖLÜM

KÜÇÜK İŞLETMELERİN YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK

Bugünkü görünümüyle KOBİ'ler, çoğunlukla geleneksel yöntemlerle çalışan, teknolojik donanım ve bu teknolojilerin kullanımı açısından önemli yetersizliklerin bulunduğu, örgütsel yapıları rastgele oluşturulmuş, “dağınık ve düzensiz bir kitle” görünümündedir. Ülke ekonomisindeki dinamik rollerini alabilmeleri, gerekli dönüşümü sağlayabilmelerine ve uygun bir koordinasyonla yönlendirilmelerine bağlıdır (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Türkiye’de küçük işletmelerde yönetim becerisinin sınırlı ölçüde başarı şansı kazandırdığını söylemek zor değildir. DİE verilerine dayalı olarak gerçekleştirilen bir çalışmada gözlenebilen başarılar, hammadde, mamul ve yarı mamul stoklarının eritilebilmesi, bu yolla işletme sermayesi gereksiniminin dolayısıyla da banka kredilerine bağımlılığın azaltılabilmesidir. Bu başarının önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu başarıyı dahi gösteremeyen küçük işletmelerde mülkiyetin el değiştirmesinin çok çabuk karşılaşılan bir durum olduğu gözlenmektedir. Ancak girişimcilik ruhunun ve yönetim becerisinin bu başarısı da yeterli olarak değerlendirilmemelidir, çünkü bu başarı kısa vadede yok olmayı önlese de, uzun vadede şirketin varlığını sürdürebilmesini güvence altına almaya yetmez. Uzun vadede yaşayabilirliği güvence altına alabilmek için, piyasanın algılanabilmesi, yeniliklerin yaratılabilmesi, teknolojik değişimin benimsenebilmesi, tüketici tatmininin ölçülerek, hep göz önünde bulundurulması, çalışanların güdülenmesi, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, “ekip ruhu”nun oluşturulması da gereklidir. Söz konusu çalışmada “güdüleme” diye adlandırılan bir faktör de anlamlı

bulunmuştur. Bu nedenle Türkiye’de “ben” duygusunun “biz” duygusunu da içerecek bir biçimde genişletilmesi gerekliliği konusunda “farkındalık” düzeyinin yüksek olduğu düşünülebilir. Aynı başarının piyasaya giriş çıkışların da izlenerek rekabet alanında da gerçekleştirilmesi durumunda küçük işletmelerin stratejik ve ekonomik gerçeklikler olmayı başarabileceği düşünülmektedir. Ancak küçük işletmenin varlığını sürdürüp sürdüremeyeceği, işletme sahibinin girişimcilik ruhunun ve yönetim becerisinin doğuracağı başarılarla bağlıdır (Özkanlı, 2001: 62-63).

Küçük işletmelerin danışman kullanması, dünyada artık iş dünyasında yerleşmiş bir eğilimdir. İşin yürütülmesiyle ilgili faaliyetler daha da karmaşık bir hal aldıkça, dışarıdan yardım alma ihtiyacı genelde artar. Rekabet gücünü muhafaza etmek isteyen küçük işletme yöneticileri, banker, avukat, muhasebeci ve ticaret birliklerinin yanı sıra artık danışman kullanma seçeneğini de düşünmektedir (Kubr, 1996: 377).

Danışmanlar, küçük işletmelerin kuruluşuna daha fazla yardım ederek ekonomik kalkınmada önemli bir rol oynayabilir. Yeni girişimciler için başlangıç safhası en zordur. Gün geçtikçe daha fazla danışman işletmelerin geliştirilmesinde önem taşıyan bu hususun üzerine odaklanmaktadır. Danışmanlar ve küçük işletme geliştirme merkezleri, yeni işletme kurmak isteyen girişimciler için eğitim grupları düzenlemektedir (Kubr, 1996: 377).

Mevcut küçük işletmeler, danışmanları, esasen özel eylemsel sorunlarını çözmek için kullanır. Danışma süresi genellikle sorunun niteliğine bağlıdır, ama danışma süreçlerinin büyük çoğunluğu birkaç gün içinde sona ermektedir. Eğer sorun işletme faaliyetlerinin genişlemesi ile ilgiliyse danışma süresi daha da uzun sürebilir.

Genişleme zaman alır ve bu nedenle de danışma sũresi periyodik olarak bir iki yıla çıkabilir (Kubr, 1996: 377).

KOBİ'lere ũ değişik aşamada danışmanlık hizmeti verilebilir. Girişimin planlanması aşamasında, girişim aşamasında ve son olarak da girişimin geliştirilmesi aşamasında. Burada hangi aşamadan başlanılırsa başlansın, firma yũneticilerine izlenecek yolun detaylı bir şekilde anlatılması gerekir (Kılınç, 2003: 24).

Danışmanlık firmaları ũzerinde yapılmış olan bir araştırmaya gũre bu firmaların hedef kitlelerini oluşturan grubun ũzellikleri aşağıda verilmektedir (Erdost, 2003, 138).

Tablo 7: Danışmanlık şirketlerinin Hedef Mũřteri Kitlesi

alışan sayısı ve ciro itibariyle hedef grup	Sıklık	%
1-49 alışan/ 0-600 Milyar TL ciro	6	14,0
1-49 alışan/ 601 Milyar-6 Trilyon TL ciro	9	20,9
1-49 alışan/ 6 Trilyon TL ve ũzeri ciro	3	7,0
50-199 alışan/ 0-600 Milyar TL ciro	4	9,3
50-199 alışan/601 Milyar-6 Trilyon TL ciro	20	46,5
50-199 alışan/ 6 Trilyon TL ve ũzeri ciro	11	25,6
200 kişi ũzeri alışan/ 0-600 Milyar TL ciro	3	7,0
200 kişi ũzeri alışan/601 Milyar-6 Trilyon TL ciro	13	30,2
200 kişi ũzeri alışan/ 6 Trilyon TL ve ũzeri ciro	24	55,8

Kaynak: Erdost , 2003: 138

Danışmanlık işletmelerinin birçoğunun hedef mũřteri kitlesi bira grubu kapsamaktadır. Yũneldikleri mũřteri gruplarına bakıldığında, çalışan sayısı ve ciro açısından bũyũk ũlekli firmalar birinci sırada, orta ũlekli firmalar ikinci sırada yer almaktadır (Erdost, 2003: 138).

Aynı araştırmaya gũre yũnetim danışmanlığı talep edenlerin yoğunluğuna ve danışmanlık ũnerileri dikkate alanların ũzelliklerine gũre, varolan duruma

bakıldığında, imalat sektöründe faaliyet gösteren ve ileri teknoloji uygulayan işletmelerin başı çektiği görülmüştür (Erdost, 2003: 145).

Danışmanlık firmaları üzerinde yapılan araştırmadaki bulgulardan hareketle, işletmelerin danışmanlık firmalarına, ancak bir sorunla karşılaştıklarında başvurmayı tercih ettikleri ve danışmanlık ihtiyacını özellikle maliyet açısından değerlendirdikleri söylenebilir (Erdost, 2003: 145).

Tablo 8: İşletmelerin Danışmanlık Hizmetlerine Olan İlgisi Düzeyleri

İşletmelerin danışmanlık hizmetlerine olan ilgi düzeyleri	1s	2s	3s	4s
Sırlarını başkaları ile paylaşmak konusunda isteksizdirler, örgüt içinden danışman kullanmayı tercih ederler.	9	4	8	8
Yenilikleri takip edebilmek ve rekabette başarılı olmak için danışmanlık işletmelerine başvururlar.	11	3	7	13
Sorun olmadıkça danışmanlık firmasına başvurmayı gereksiz bulurlar.	17	13	5	2
Dışardan bir danışman ile çalışmanın maliyetleri arttıracığı gerekçesi ile uzak dururlar.	5	17	9	4
Diğer.	1	2	1	-

Kaynak: Erdost, 2003: 173

KOSGEB yaklaşık 1,5 yıldan bu yana “Saha Araştırma Çalışması” denilen bu proje için çalışmaktadır. Süreç, 2003 yılında 40.000 KOBİ’ye 300’den fazla soruyu içeren anket formların gönderilmesi ile başlatılmıştır (Ekonomist, 2004: 22).

KOSGEB’in bu araştırmayı yapmasının temel nedeni, Türkiye’de KOBİ’lerin profilini ortaya çıkarmaktır. Bununla birlikte KOBİ’lerin, global pazarda rekabet güçlerini arttırmak amacıyla, ihtiyaçlarının belirlenmesi de son derece önemlidir (Ekonomist, 2004: 22).

KOBİ’lerin çok azı danışmanlık hizmetlerinden faydalanmaktadır. KOSGEB’in son dönemde 40.000 KOBİ üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre

danışmanlık hizmetinden yararlanma eğilimleri aşağıdaki gibidir
(<http://www.kosgeb.gov.tr>):

Tablo 9: Danışmanlık Hizmeti Alma Durumları

Danışmanlık Hizmet Konusu	Aldık	Aldık %	Almadık	Almadık %
Pazarlama Tanıtım	1,032	%2,69	37,320	%97,31
Satış Dağıtım	697	%1,82	37,655	%98,18
Yönetim Organizasyon	1041	%2,71	37,311	%97,29
İnsan Kaynakları	687	%1,79	37,665	%98,21
Toplam Kalite Yönetimi	1749	%4,56	36,603	%95,44
Üretim Planlama ve Kontrol	1149	%3,00	37,203	%97,00
Dış Ticaret İhracat	724	%1,189	37,628	%98,11
Bilgisayar Sistemleri	1,234	%3,81	31,118	%96,19
Planlı Bakım	737	%1,92	37,615	%98,08
Finans Yönetimi	1,059	%2,76	37,293	%97,24
Yönetici Eğitimi	682	%1,78	37,671	%98,22

Kaynak: www.kosgeb.gov.tr, 2005

KOSGEB'in anketinden son derece çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. KOSGEB'in araştırmasına göre en çok toplam kalite yönetimi alanında danışmanlık desteğine başvurmaktadır. Bunun da oranı ancak %4.56'da kalmakta, yani %5' e bile ulaşamamaktadır.

3.1. Danışmanlık Hizmetinin Gerekliliği:

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilgi (enformasyon) eksikliği en önemli darboğazlardan birini oluşturmaktadır. Devletin, küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik bilinçli ve etkili bir bilgilendirme politikasının olması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapısının güçlendirilmesine katkı açısından çok büyük önem taşımaktadır. Devlet, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilgilendirilmesi yanında, eğitim, bilgilendirme ve danışmanlık konularında her alanda, her aşamada ve her konuda yapabildiğinin azamisini yapmaya çalışmalıdır. Bu üç konuda ağırlığın bilgilendirme desteğinde olması gerektiği düşünülmektedir. Danışmanlık ve eğitim konularında devletin kendisini kurtarıcı olarak görme pozisyonuna kayma tehlikesi

fazladır. Bu tavır, devletin danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin etkenliğini büyük ölçüde düşürmektedir. Devletin, danışmanlık ve eğitim konularında bir fayda maliyet analizi yaparak, bu hizmetlerini bu analiz sonuçlarına göre programlamasında büyük yararı olacaktır. Gereğinde devletin bu hizmetlerinde de piyasalaştırmaya giderek, danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin özel danışmanlık işletmelerine kaydırılması ciddi bir alternatif olarak düşünülmelidir (Müftüoğlu, 1993: 14).

Küçük işletmelerin sorunları genel ve özel olabilir. Genel nitelik taşıyan sorunlar işin hukuki kısmı, kredi ve hammadde bulunması uygun teknik ve idari yardımın olmaması şeklinde sıralanabilir (Kubr, 1996: 370).

Küçük işletmeler nispeten kırılgan yapıya sahiptir ve karşılaştıkları sorunların üstesinden gelecek kaynakları yoktur. Küçük sorunlar bile bu işletmeler için ölüm kalım meselesi haline gelebilir. Yapılan araştırmalara göre, işletmelerin ilk iki yıllarında başarısızlığa uğrama oranları, yeni açılan küçük işletmeler için yüzde ellidir (Kubr, 1996: 370).

İşletmelerin iç ve dış pazarda karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları, küreselleşen dünya ile birlikte giderek ağırlaşmaktadır. Bu nedenle, varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmeler, hem iç pazarda hem de dış pazarda rakipleri karşısında bazı avantajlar elde etmek istemektedirler. Kısaca, rekabet gücü olarak tanımlanabilecek bu avantajların elde edilmesini etkileyebilecek bazı faktörlerin varlığından söz edilebilir. Küreselleşen dünyanın kısaca bütünleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazardan ya da dünya ticaretinden pay alabilmek için fırsat ve avantajlardan yararlanmak, ülkeler için öncelikli amaçlardan oluşmuştur. Bu amaçla daha çok işletme uluslararası pazarlara çalışma zorunluluğu hissetmektedir (Doğan, Marangoz, Topoyan, 2003: 114-115).

Bununla birlikte artık iç pazarlarda da gerek işletmelerin artan baskısı, gerekse piyasaya giren yabancı şirketlerin sayısının artması sonucu amansız bir rekabet ortamı oluşmaktadır. Böyle bir ortamda işletmelerin gerek iç, gerekse dış pazardaki rekabet gücünü etkileyecek bir dizi faktörden söz edilmesi gerekmektedir. İç ve dış pazarlar açısından ise, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen faktörler şöyle sıralanmıştır: maliyetler, yatırım yapabilme gücü, kapasite esnekliği, sipariş teslim süresi, kalite ve standartlara uygunluk, güvenilirlik, teknoloji ve AR-GE, nitelikli işgücü, firma imajı, pazar payı, satış sonrası hizmetler, envanter yönetimi uygulamaları, üretim zamanı (Doğan, Marangoz, Topoyan, 2003: 114-115).

KOBİ'lerin, ekonomiye dinamizm kazandırdıkları, geniş istihdam olanakları yarattıkları, esneklikleriyle yeniliklere açık oldukları ve bölgesel gelişmeyi hızlandırdıkları biliniyorsa da, yaşadıkları ortak sorunları aşabildikleri ölçüde işlev kazanabilmektedirler (Özgenç, 1998: 13-14). Bu noktada da danışmanlar önemli görevler alabilirler.

Küçük işletme, çoğunlukla aile işletmelerinde kimi kez tezgahın başında usta, kimi kez malzeme tedarik eden satın alma memuru, kimi kez bankalardan borç arayan bir kişi, kimi kez usta ve çırakları denetleyen bir yönetici, kimi kez vergi borçlarını yatıran bir yükümlü gibi pek çok rolü birden yerine getirmeye çalıştığı görülmektedir. Birçok rolün bir kişide toplanması ise rol çatışmasından başka bir şeyi doğurmaz. Rol çatışması, aynı anda iki ya da daha çok role sahip olma sonucunda rollerden birine uymanın diğerine uymayı güçleştirmesidir. Bu noktada rol çatışmasını azaltmak için becerisine gereksinim duyulacaktır. Yönetim, bu rol çatışmasını azaltmanın da ötesinde girişimcilik ruhuna bilgi desteği sağlayacak bir güç olarak da işlev görecektir (Özkanlı, 2001: 52).

Çoğu aile işletmelerinin ömrünün kabaca 25 yıl olduğu belirtilmektedir. Aile üyeleri arasında yönetim sorumluluğundan kaçınma nedenleri ve yolları, genç aile üyelerini işe hazırlama yöntemleri, dışardan üyelerle yönetim kurulu oluşturmanın önemi ve başarılı planlama üzerine ipuçları danışmanlarca verilmektedir (Erdost, 2003).

Bilgi analizindeki bir diğer sorun da, KOBİ'lere ilişkin bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin düzenli kayıtlarının ve veri tabanlarının yokluğu, bütüncül olarak Türk KOBİ'lerinin bir resminin görülmesini engellemektedir. Karar alma sürecinde ve örgütsel planların hazırlanmasında, yöresel ve sektörel istatistiksel verilerden çok işletmenin sahibinin ya da yöneticisinin sezgileri ve tecrübeleri esas alınmaktadır. Bu çerçevede alınan kararların birçoğunda sağlıksız yatırım ve sektör tercihleri yapılmaktadır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003:16).

KOBİ'lerin bilgiye ulaşmada, bilgiyi analiz etmede, yeni alanlara yatırım yapmalarında, yeni pazarlara girmelerinde, iş planlarını geliştirme, iş süreçlerini iyileştirme konularında en önemli yardımcıları, kuşkusuz danışmanlık mekanizması olacaktır. Türkiye'de KOBİ'lere yönelik danışmanlık faaliyetleri henüz yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Bu anlamda iyi işleyen bir piyasanın varlığı tartışmalıdır. Var olan danışmanlık hizmetleri ise yeterince tanıtılamamaktadır. Bu konuda en kapsamlı çalışmaları yapan KOSGEB'in hizmetlerinin, ülkemizdeki KOBİ sayısı ve sorunları dikkate alındığında çok düşük düzeyde kaldığı ifade edilebilir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 17).

Günümüzde yaşamın her alanında gereksinim duyulan bilgilerin çeşitlenmesi ile birlikte bireylerin kurum ve kuruluşların dışarıdan başka kişi kurum ve kuruluşlardan sağlayabilecekleri bilgiler de giderek artmaktadır. Bu gelişmeye

koşut olarak bilgi ve deneyim de, diğer mal ve hizmetler gibi alışveriş konusu olabilen bir "mal" durumuna gelmiştir.

Her ne kadar bilgi alma ve satma günümüzde yapılan bir eylem olmakla birlikte, henüz bu ilişkinin tüm boyutlarıyla kurumsallaştığını söylemek olanaksızdır. Bilgi sağlamak amacıyla örgütlenmiş, bu doğrultuda donatılmış özel ve tüzel kişiler, örgütler, kurum ve kuruluşlar oluşmakla birlikte, bu eylemin altyapısının yeterince oluştuğu söylenememektedir (MPM Yayınları 515, 1993: s.1).

Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin gerek istihdam ettiği işgücü kitlesi, gerekse üretim çeşitliliği ve büyüklüğü yönünden toplumsal ve ekonomik yapıdaki yeri bilinmektedir. Yine bilinmektedir ki bu kesimdeki sorunlar, büyük ölçüde bu kesimde işyeri sahibi ve/veya işçilerin bilgilenme düzeyinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bu olumsuzluğun aşılmasında, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden daha yaygın yararlanılması gözardı edilemeyecek bir gerekliliktir. Ancak küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri hangi konularda danışmanlık ve eğitim hizmetlerine gereksinim duyacağı, bu gereksinimlerin nerelerden ve hangi koşullardan karşılanabileceği yeterince bilinmemektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, 10-49 işçi çalıştıran küçük işletmelerde çalışan başına düşen ortalama katma değer, 50 ve daha fazla çalışanı bulunan işletmelerdekinin yaklaşık üçte biri düzeyindedir. Bu durumun ortaya çıkmasında birçok etmen etkili olmaktadır ve bu etmenlerden birisi de, kuşkusuz bu kesimde çalışanların eğitim düzeyinin görece düşük olmasıdır. Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde işletme sahibi, yöneticisi ve çalışanı çoğu durumda aynı kişi olmaktadır.

Bu durum ise sözkonusu olumsuzluğu hem çok boyutlandırmakta, hem de karmaşıklştırmaktadır. Öte yandan; küçük ve orta ölçekli işletmeler yaygın ve etkili mesleki örgütlenmelere de sahip değildirler. Türkiye’de mesleki eğitimin içeriğinin belirlenmesi ve uygulanmasında işlevsel, kararlı yapıların henüz kurulamadığı söylenebilir. Sözelimi, mesleki eğitim gereksinimleri güncel gelişmelere koşut olarak belirlenmemektedir; bu gereksinimleri karşılamak amacıyla yapılmış yasal ve kurumsal düzenlemeler arasında etken işbölümü ortamlarının yaratılmasını kolaylaştırabilecek düzenlemeler yeterince geliştirilmemiştir ve varolanlar da verimli değildir (MPM Yayınları/ 514, 1993, 7).

Türkiye’de tüm işletmelerin %99’unu oluşturan KOBİ’ler için bu şartlarda tüm yeniliklerden haberdar olmak oldukça güçtür. Onlara hizmet vermesi beklenen kuruluşlar ise, birçok zaman tatmin edici bir yarar sağlayamamaktadır. Gerçi, devlet KOBİ’lere hizmet verecek bir dizi kurum oluşturmuştur; ama bu kurumların toplam içerisinde ulaştığı rakam oldukça düşüktür. Özel danışmanlık şirketlerinin talep ettiği fiyatlar ise, KOBİ’lerin ödeyebileceğinin üzerindedir. KOBİ’ler büyük işletmeler ile çalışmayı tercih etmemektedir; çünkü hem bunu finanse edecek güçleri yoktur, hem de küçük bağımsız danışmanlık şirketleri ile çalıştıklarında, danışman ile küçük işletme sahibi arasında oluşan güven hissini, büyük şirketlerde bulamamaktadırlar.

Türkiye’de KOBİ’lerin en önemli sorunlarından birisi de, alınan kararların nicelik ve nitelik olarak yeterli bilgiye dayandırılmamasıdır. Bu durum, işletmelerde yönetim bilgi ihtiyacının karşılanamaması şeklinde de ifade edilebilir. Türkiye’deki KOBİ’lerin bilgi almasına yönelik bilgi işlem sistemleri yetersizdir. Özellikle, planlama, standardizasyon, üretim, stok, kontrol, araştırma, koordinasyon, eğitim, güvenlik ve danışmanlık gibi karmaşık hizmetlerin verimli bir şekilde yürütülmesi,

ancak etkili bir bilgi işlem sistemi oluşturmaya bağlı olacaktır. Türkiye'deki KOBİ'lere danışmanlık hizmeti veren en önemli kurum KOSGEB' tir. Ancak, sınırlı bütçe ve kadrosu nedeni ile bazı yerleşim bölgelerine, sınırlı hizmet götürebilmektedir.

KOBİ'lere danışmanlık hizmeti verecek ve yol gösterecek bu tür kurumların artırılması gereği önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk KOBİ'lerinin, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaları ve yeni teknolojik gelişmeleri yakalamaları için, araştırma ve geliştirme imkanlarından yararlanmalarını sağlayan stratejileri bilmeleri ve uygulamaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

KOBİ'leri, kıyasıya bir rekabetin yaşandığı böyle bir ortamda, başarılı olabilmek için verdikleri uğraşta, başarısızlığa iten pek çok sorun vardır. Başarının tek bir kişinin omuzlarına yüklenmesi, yönetim tecrübesizliği, finansman yetersizliği, uzman eleman çalıştırılamaması... vb. nedenler, sorunların başlıca kaynaklarını oluşturmaktadır. Özellikle, Gümrük Birliği'ne gidilmesi ve dış pazarlara açılmanın zorunlu hale gelmesi, Türk KOBİ'lerinin bu sorunları daha fazla hissetmelerine neden olmuştur. İşte bu nedenlerden dolayı, KOBİ'lerin yönetimi ve sorunlarının çözülmesi, günümüz işletmeciliğinde vazgeçilmez bir öneme sahiptir (Özgen, Doğan, 1997/2: 62).

Küçük işletmelere sunulacak danışmanlık hizmetlerinin geliştirilmesi için kamu sektörünün katılımı şarttır. Buna ek olarak, sunulan yardımın daha iyi yapılandırılması, işlem ve yükümlüklerin kamu otoritelerince basitleştirilmesine bağlıdır (Bachelot:1998).

Daha önce çeşitli nedenlerden ötürü danışmanlık desteğinden uzak duran KOBİ'ler yavaş yavaş danışmanlık desteği almaya başlamışlardır (Ekonomist, 2004: 24).

AB ülkelerinde KOBİ'lere yönelik danışmanlık hizmetlerinin ele alındığı bir oturumda bu konu masaya yatırılmış ve KOBİ'lerin verimliliklerini, yönetim ve ürün kalitelerini artırmaları için danışmanlık hizmeti almaya ihtiyaç duydukları açıklanmıştır (KOBİ Efor, 2004: 19).

Danışmanlığın pahalı bir hizmet olduğunu belirten Ernst & Young firması ise, KOBİ'lerin daha pratik sonuçlar elde edebilecekleri ucuz danışmanlık hizmetlerine ilgi duymalarını tavsiye etmiştir (KOBİ Efor, 2004: 19).

3.2. KOBİ'lerin Danışman Kullanmak Konusundaki Çekinceleri

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda küçük işletmeler özel danışman kullanmamaktadırlar. Ne var ki küçük işletmelere danışmanlık hizmeti genellikle hükümet destekli ek servisler tarafından verilir. Ek servis kuruluşları inisiyatif alır, küçük işletmeleri ziyaret eder ve girişimcilere gerekli hizmetleri verip tavsiyelerde bulunur (Kubr, 1996: 390).

Yönetim danışmanı kullanıp kullanmama kararını veren (ya da ileride bu kararı verecek olan) yöneticiler bir yana, neredeyse diğer tüm yöneticiler dışarıdan gelen danışmanların bir şekilde (birçok durumda, sık sık ve düzenli olarak) kurum içindeki havayı etkileyeceğini düşünür. Hükümet kuruluşlarının, üniversitelerin, okul sistemlerinin, diğer kurumların politikaları ve programları da benzer şekilde, daha az hissedilebilir olsa da, bu etkiden nasibini alır. Ayrıca danışmanlar, bireysel olarak yöneticilerin takdir edilmesi ve etkinliklerinin değerlendirilmesi için teknikler geliştirmiş ve bu konuda öncü olmuştur. Dahası bir iş adamının kariyeri boyunca

müşterileri için idari araştırma yapan uzman danışmanlarla resmi olmayan ilişki kurmuş olma ve ileride de buna devam etme olasılığı oldukça yüksektir (Cody, 1986: 2).

Türkiye'deki işletmelerin en zayıf oldukları noktalardan birisi de danışmanlık hizmetlerinden yararlanmak konusundaki gevşek tutumlarıdır. Ülkemizde firmalar, büyük şehirlerdeki, çoğu yabancı ortaklıklar şeklinde olan belli başlı kuruluşlar dışında düzenli olarak danışmanlık hizmetlerinden yararlanmamakta ve profesyonel kuruluşlara faaliyet alanları ile ilgili olarak araştırma yaptırma ihtiyacı duymamaktadırlar (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Normal şartlar altında küçük işletmeler danışmanlık hizmetlerinin yüksek maliyetlerini karşılayamamaktadır. Ayrıca, bu hizmetlerin yatırıma dönüşmesi uzun vadede kendini gösterdiğinden, bu getirinin ölçülmesi de çok güçtür. Kamu ise doğrudan yardım sunmaktansa, danışmanlık hizmetlerini destekleyici faaliyetlerde bulunarak daha etkili olmaktadır (Bachelot:1998).

Ülkemizde teknik danışmanlık ve mühendislik hizmetleri sunum piyasası yeterince gelişmemiştir. KOBİ'ler, ücret ve beklentilerinin karşılanamayacağı düşüncesiyle danışmanlık hizmetleri almakta çekingen davranmaktadır. Mühendislik-müşavirlik, "know-how" transferi gibi hizmetleri almamaktadırlar (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 20).

"Know-how" ilgili hizmet sağlayıcıları ile bunların tüketicisi olması gereken imalatçı KOBİ'ler arasında ticaret gelişmemiştir, zira "know-how" hizmetleri tanınmamakta ve bu hizmetlerin önemi yeterince bilinmemektedir. Hizmet sunum piyasası gelişmediği için, mühendislik-müşavirlik, "know-how" transferleri hizmetleri gelişmemiştir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 20).

Ülkemizde KOBİ'lere yönelik bilgisayar destekli tasarım merkezleri bulunmamaktadır. AR-GE ve pazarlama için ortak yarar alt yapıları (vakum, tahribatsız muayene, akredite ...vb.) eksikliği vardır (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 20).

KOBİ'lerin hemen hepsinde sahip/yöneticiler teknik kökenli olduklarından, finansman konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri uzman kişilerden sağlama istek ve imkanları da sınırlıdır (Özgen, Doğan: 1997).

Girişimcilerin çoğunlukla esnaflıktan yükselmiş iş adamlarından oluşmasından dolayı dil bilmemeleri ve üniversite mezunlarının da yetersiz dil eğitimi koşullarından dolayı dil bilmeden mezun oluşları, firmaları dil bilmeyen kişilerle çalışmak ya da çok yüksek ücretlerle eleman istihdam etmek zorunda bırakmaktadır. Dil bilen elemanlarla çalışmak, küresel rekabete karşı koymanın ve elektronik ticaretin gerektirdiği web üzerindeki ticari operasyonların olmazsa olmaz koşulu durumundadır (<http://www.edevlet.net/eTurkiye/e-kobi.pdf>).

Küçük aile şirketlerinin danışman kullanması pek yaygın bir durum değildir. Bir kez oturulup konuşulsa bile bunun sonucunda çok az sayıda resmi danışmanlık bağlantısı yapılır. Aile üyeleri, aralarındaki yakın ilişkiler nedeniyle, işle ilgili anlaşmazlıkları ve sorunları konuşmak hususunda aşırı derecede isteksizlik gösterirler. Kişisel sorunlarla işle ilgili sorunlar birbirine karışır ve birçok durumda çözmeyi bir tarafa bırakın, danışmanın sorunları tanımlaması bile neredeyse imkansız bir hal alır (Kubr, 1996: 389).

Aşağıdaki nedenlerden dolayı birçok küçük işletme yöneticisi dışarıdan danışman kullanılması konusunda isteksizdir:

- Danışmanlık ücretlerine yalnızca büyük şirketlerin gücünün yeteceğine inanırlar.

- Çoğu durumda yardım gerektiren iş tipinde danışmanların pratik deneyimi yetersiz kalabilecektir.

- Yöneticiler danışmanlarla daha önceden herhangi bir şekilde çalışma içerisinde olmadığından, bir danışmanın yeterli olup olmadığını ölçmek hem zor, hem de zaman alıcıdır.

- Yöneticiler, şirket hakkındaki bilgi ve verileri şirket dışından birilerine vermek istemezler.

- Danışman kullanmak, yönetici tarafından yetersiz olduğunu itiraf etmek şeklinde algılanabilir.

Danışmanlar, şirket sahibi yöneticilerin önyargılarının üstesinden gelebilmek için, sundukları hizmetin kıymetini belirten verilere ve bilgilere ihtiyaç duyarlar. Mümkünse danışman kullanan diğer küçük şirketleri referans gösterebilirler.

KOBİ'lerin danışmanlara mesafeli durmasının nedenlerinin başında danışmanlık ücretleri gelmektedir. KOBİ'lerin en büyük sorunlarından biri kalifiye eleman yetersizliğidir. Bunun için mesleki eğitim programlarının oluşturulması gerekmektedir. Danışmanlık ücretleri, hizmetin niteliğine göre değişmektedir. Yeniden yapılanma sürecine giren bir şirkete, bu konudaki danışmanlık maliyeti 50 bin ile 100 bin dolar arasında değişmektedir (Ekonomist, 2004: 26).

İşletmelerin danışmanlık konusuna gereken önemi vermemelerinde yaşadıkları ekonomik krizlerin etkisi de çok büyüktür (Kılınç, 2003: 25).

Gelişmekte olan ülkelerde danışmanlık şirketlerinin sayısı çok az, beceri düzeyleri oldukça geridir. Buralarda genellikle uluslararası kalkınma kurumlarının ısrarıyla kurulmuş, sermayesi devlete ait bazı küçük danışmanlık şirketlerine rastlanabilir (Aytar, 1998 : 52).

Danışmanlık sektörünün gelişebilmesi için ülkenin gelir seviyesinin ve sanayileşme düzeyinin de yüksek olması ve ülkede tam rekabetin geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir. Sanayisi gelişmemiş ülkelerde danışmanlık sektörü de gelişmemiştir (Aytar, 1998 : 52).

Türkiye'deki durum da yukarıdaki duruma çok uygundur. Uzun yıllar boyu kendilerini hem teknoloji hem yönetim konularında dış dünyadan tecrit eden kuruluşların danışmanlık ihtiyacı da doğmamıştır. Diğer ülkelerin aksine, mühendislik firmaları da danışmanlık hizmetlerinden uzak durmaktadır (Aytar, 1998: 52).

KOBİ'lerin bu ihtiyacını karşılayan pek çok şirket vardır. Bu şirketlerden büyük kısmı KOSGEB'in danışman havuzunda yer alır. Bu şirketlere KOSGEB vasıtasıyla ulaşmak mümkündür. Bunun dışında bağımsız olarak da KOBİ'lere destek veren şirketler vardır (Ekonomist, 2004: 26).

3.3. Türkiye’de KOBİ’lere Danışmanlık Hizmeti Veren Kurum ve Kuruluşlar

Danışmanlık hizmeti alabilmek için konunun uzmanı kişi ve kurumlarla temasa geçilmesi gerekir. KOSGEB, MPM, İGEME, TOSYÖV MEKSA gibi kuruluşlar uzmanlık alanlarında danışmanlık hizmeti sunmaktadırlar. Ayrıca KOSGEB, Hollanda NCMP kuruluşu ile yurtdışından danışman temini için sözleşme yapmıştır (Çolakoğlu, 2002: 201).

3.3.1. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkililiklerini artırmak amacıyla, 20 Nisan 1990 tarihinde kurulmuştur. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir kamu kuruluşu olup, tüzel kişiliğe haiz ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir (<http://kosgeb.gov.tr>).

KOSGEB Organizasyonu: KOSGEB Organizasyonu, doğrudan KOBİ’lerle ilişkili olan ve aşağıda fonksiyonları verilen üç farklı tip hizmet birimlerine ve bu birimler arasındaki koordinasyonu sağlayan Başkanlık Birimlerine sahiptir.

a.Teknoloji Geliştirme Merkezleri :

Bilgi ve teknoloji yönelimli yeni işletmelerin kurulması, desteklenmesi, geliştirilmesi, mevcut küçük işletmelerin Ar-Ge projelerinin desteklenmesi, üniversite, kamu ve özel sektör Ar-Ge kurumları ile küçük işletmelerin işbirliğinin

güçlendirilmesi, bilgi ve teknoloji yönelimli girişimcilere yönelik iş kurma ve geliştirme danışmanlığı ve girişimcilik eğitim programlarının geliştirilmesi, teknoloji geliştirme merkezlerinden hizmet alan küçük işletmelerin, pazarlama ve finansman temini yönündeki uygun araçlara yönlendirilmesi, küçük işletmelerin kendi iş ortamlarında oluşturdukları geliştirme faaliyetlerinin ve patent/faydalı model/endüstriyel tasarım gibi fikri ve sınai mülkiyet kapsamında değerlendirilebilecek uygulamaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve ticaretleştirilmesine yönelik faaliyetlerin yönlendirilmesi, küçük işletme Ar-Ge faaliyetlerinin bir veri tabanı haline getirilerek internet ortamında ilgili taraflara duyurulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi, tekno-net bilgi ağının küçük işletmelere uygulanması ve izlenmesi gibi faaliyetleri yerine getirir.

b. İşletme Geliştirme Merkezleri

Tek adımda bilgilendirme ve yönlendirme, yatırım rehberliği/proje profilleri (ticari, endüstriyel), işletmeler arası geliştirme ve destek programları uygulama, bilgi temini ve yayımı, teknolojik yenilikler yayım hizmetleri, yönetim danışmanlığı, eğitim ihtiyaçları tespit ve program hedeflerine uyumlu eğitim programları, ISO 9000 kalite standartları/kalite güvence sistemleri, üretim prosesleri geliştirme ve destekleri, işletme sorunları tespit, teşhis ve çözümleme, hedef kitle hizmet öncelikleri belirlemek.

c.Laboratuvar Müdürlükleri: Laboratuvar test ve analiz hizmetleri sunmaktadır.

KOSGEB son yıllarda yaptığı çalışmalarla işletmelere birebir çözüm üretmeyi amaç edinmiştir. Bunun için destek sayısı da arttırılmıştır (Ekonomist, 2004: 24).

KOSGEB tarafından başlatılan proje ile gelişmiş bazı ülkelerde başarı ile uygulanan gönüllülük ilkesine dayanan danışmanlık hizmetlerinden, KOBİ'ler ile KOSGEB İdaresi Başkanlığı faaliyetlerinde yararlanılacaktır (Yalçın, 2004 : 25).

KOSGEB bünyesinde başlatılacak gönüllü danışmanlık hizmetinde ileriki aşamalarda danışmanların kendi aralarında birleşerek kurumsal bir yapıya dönüşmeleri ve oluşacak bu kurumsal yapının idamesi için yer tahsisi ve bazı işletme giderlerinin KOSGEB İdaresi Başkanlığı'na karşılanması mümkün olabilecektir (Yalçın, 2004 : 25).

d. Danışmanlık Desteği, işletmelerin ve girişimcilerin ihtiyaç duydukları bilgi, deneyim ve becerilerin temini amacı ile "KOSGEB Danışman Veri Tabanı'nda bulunan serbest meslek erbabı ve her türlü şirket statüsündeki danışmanlık kuruluşları ve bu alanda faaliyet gösteren üniversiteler, kamu kuruluşları ile vakıf ticari işletmelerden satın alacakları danışmanlık hizmetlerinin belli bir bölümünün finansmanına yönelik olarak KOSGEB tarafından yapılacak geri ödemesiz bir destektir.

İşletmelerin atıl kapasitelerini değerlendirme, kalite ve verimliliklerini artırma, yatırım yönlendirme, idari ve teknik mevzuatları uygulama, ürün ve yöntem geliştirme ...vb. hususlarda yapacakları çalışmalar kapsamında planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama, enformasyon, yönetim ...vb. konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirmek, bölgesel kalkınmayı yaygınlaştırmak, yurtiçi-yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini temin etmek, istihdamın ve katma değerinin artırılabilmesi için yeni işletmelerin kurulmasını sağlamak amacıyla gerekli danışmanlık hizmetleri KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme İdaresi tarafından desteklenmektedir.

Her KOBİ, aynı danışmanlık alanından sadece bir kere ve farklı danışmanlık alanlarından KOSGEB'in KOBİ başına sağlayacağı “danışmanlık desteği parasal üst limitini” aşmamak kaydı ile birden fazla Danışmanlık Desteği'nden yararlanabilir.

Genel eğitim programları ve eğitim desteği: Amacı, işletmelerin rekabet güçlerini uluslararası düzeye ulaştırmak, istihdam ettikleri işgücünü yeni ve ileri teknolojileri uygulayacak mesleki standartlara uygun kalitede bilgi beceri ve davranışlara sahip nitelikli insangücü düzeyine yükseltmektir.

3.3.1.1 Hollanda Yönetim Danışmanlığı Programı (NMCP)

Programın amacı; KOBİ'lere ve hizmet kuruluşlarına teknik ve idari konularda sorun analizi ve çözüm önerileri çerçevesinde ücretsiz danışmanlık hizmeti verilmesidir (<http://www.kosgeb.gov.tr>).

Bu program 05.12.1996 tarihinde KOSGEB ve Hollanda Yönetim Danışmanlığı Programı (NMCP-Netherland Management Corporation Programme) Kuruluşu arasında imzalanan protokol çerçevesinde yürütülmektedir.

Hollandalı kuruluşun çalıştığı danışmanlar, genellikle emekli olmuş veya erken emekliliği tercih etmiş, çok geniş deneyime sahip Hollandalı uzmanlardır. Bir program için en uygun uzman seçimi büyük bir titizlikle gerçekleştirilmektedir. Uygun uzman temini için gerekirse yeni uzman araştırmaları da yapılmaktadır. NMCP'nin bünyesinde halen 3000 danışman bulunmaktadır.

Özel veya kamuya ait küçük ve orta ölçekli işletmeler ve hizmet kuruluşları bu hizmetten yararlanabilirler (Yabancı ortaklık veya yabancı sermayeye dayalı işletmeler bu program kapsamı dışında bırakılmıştır.).

NMCP Danışmanlık Hizmetinin Kapsamı:

Yerinde Sorun Analizi ve Çözüm Önerileri: NMCP, temel olarak yönetim, teknoloji, kadro yetiştirme, satış-dağıtım-finance, çevre gibi sorunların analizini ve çözümünü sunmaktadır. Gelen başvurulara çözüm sağlayabilmek için çok yönlü uluslararası kuruluşlarla ortak çalışmalara da gidilebilmektedir (Çolakoglu: 2002: s.202).

Genç Yöneticilerin Hollanda'da Eğitimi: Genç yönetici veya teknik kadrolara yurtdışındaki benzeri kuruluşlarda eğitim veya gözlem şansı tanınmasıdır. Danışman talebinde bulunan kuruluşun bir üyesi, uygun bulunursa tüm masrafları NMCP'ye ait olmak üzere Hollanda'ya davet edilir.

Business Link: NMCP'nin uygulamaya koyduğu yeni bir hizmeti de "Business Link" diye anılan ve Türkiye'den yurt dışına giden işadamları veya gruplara ön bilgilendirme, rehberlik ve benzeri yardımı kapsayan çalışmadır.

Danışmanlar, projenin yapısına bağlı olarak en az 15 gün, en çok 5 ay süre ile gelebilmektedirler. Proje devam ederken veya bitiminden sonra aynı kuruluşun başka bir konuda başka bir uzman talep etme hakkı vardır. Bunun yanı sıra, ilk çalışmanın sağlamlaştırılması açısından "follow-up" adı verilen aynı veya başka bir danışmanın gelip ilk projenin neticesini veya işletmenin projeden ne oranda faydalanabildiğini değerlendirmesi de mümkündür (KOBİ Rehberi: 2002: s.203).

NMCP, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Danışmanlar gönüllü çalışmakta ve bu hizmetleri karşılığında Hollanda tarafından verilen mütevazı bir harcırah dışında herhangi bir ödenek almamaktadırlar. Danışmanın geliş-gidiş masrafları, sigortaları gibi giderleri NMCP tarafından karşılanmaktadır. Sadece Türkiye'deki konaklama, yeme-içme, yerel yol masrafları davet eden kuruluşa aittir.

Gerçek ihtiyaç sahiplerine hizmet edebilmek açısından burada zorlayıcı hiçbir koşul getirilmemiştir Davet eden kuruluş, önceden bildirmek şartı ile, otel dışında rahat ve temiz başka bir ortam da sağlayabilir (Çolakoğlu, 2002: 203).

3.3.2. Milli Produktivite Merkezi (MPM)

MPM (Millî Produktivite Merkezi), tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine tabi, merkezi Ankara’da bulunan kamu kurumu niteliğinde bir kuruluş olarak 580 sayılı yasa ile 17 Nisan 1965 tarihinde kurulmuştur. Milli Produktivite Merkezi, kaynakların verimli kullanılarak, Türkiye'nin uluslararası rekabet yeteneğini ve toplumsal refah düzeyini yükseltmek amacıyla, verimlilik bilincinin benimsetilmesine, tüm faaliyet alanlarında çağdaş verimlilik artırma ilke ve yöntemlerinin geliştirilmesine, uygulanmasına ve yaygınlaştırılmasına yönelik etkili ve kapsamlı hizmetler sunan, alanında öncü ve yetkin bir kuruluştur. Ülkede verimliliğin artırılmasını ve yaşam kalitesinin geliştirilmesini; toplumsal güç birliği yaratarak sağlayan, uluslararası saygınlığı olan bir verimlilik merkezidir (<http://www.mpm.gov.tr>).

MPM'nin yasa ile belirlenmiş görevleri şunlardır: Ülke ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun biçimde gelişmesine yararlı olacak önlemleri araştırmak, bu önlemlerin uygulamaya konulmasını sağlayacak çalışmalarda bulunmak, kamusal ve özel kesim kuruluş ve işyerlerinde verimliliği artıracak teknik, yöntem ve yaklaşımları saptamak, bunların uygulanabilme olanaklarını araştırmak ve uygulama ile izleme hizmetleri vermeyi de içeren eğitim ve danışmanlık çalışmaları yapmak, verimlilikle ilgili teknik yardımları sağlamak, kamusal ve özel kesim işyerleri, işçi-işveren ve uzmanlık kuruluşları, eğitim, öğretim kurumları ve bilimsel kuruluşlar ile dış ülkelerde benzer amaçlarla kurulmuş örgütlerle ilişki ve işbirliği kurmak, ülke

ekonomisinin tümünde ve belirli kesimlerinde verimliliği ölçmek, ulusal ve uluslararası verimlilik karşılaştırmaları yapmak ve sonuçları yayımlamak, verimlilik ile ilgili dernekler kurulmasına yardımcı olmak ve sözkonusu derneklerle yoğun işbirliği içinde bulunmaktır.

Danışmanlık, MPM'nin kuruluş yasası ile kendisine verilen temel görevlerini yerine getirebilmesini sağlayan önemli bir fonksiyonudur. Öte yandan, hızla gelişen bilim ve teknolojiye paralel olarak verimlilik artırma tekniklerinin her geçen gün biraz daha geliştirilmesi ve çeşitlenmesi, işletmelerin bu konuda daha fazla desteğe gereksinim duymalarına yol açmaktadır. MPM'nin danışmanlık hizmetleri, işletmelerin bu konudaki gereksinimlerini karşılama amacı da taşımaktadır.

İşletmelerdeki sorunların büyük bir bölümü, işlerin günlük akışı ve koşuşturması içinde ve bir "taraf" olarak içeriden bakıldığında, çoğu kez gözden kaçabilmektedir. Oysa, "işletme körlüğü" diye adlandırılan bu zaafı taşımayan, olaya uzman gözüyle ve dışarıdan bakabilen verimlilik danışmanlığı yaklaşımıyla, kuruluşların verimlilik sorunlarının tespiti ve çözümü konusunda ciddi katkılar sağlanabilmektedir. Bu kapsamda MPM, ülke ekonomisinin verimlilik ilkeleri doğrultusunda gelişmesine katkıda bulunmak için, genel olarak "Verimlilik Danışmanlığı" olarak isimlendirilen hizmetleriyle, ölçek ve sektör farkı gözetmeksizin, tüm kuruluşlara verimlilik artırma teknik ve yaklaşımları konusunda danışmanlık hizmeti vererek verimlilik düzeylerini artırmaktadır.

Merkez tarafından verilen danışmanlık hizmetleri aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

Verimlilik sorunlarının teşhisi, verimlilik ölçme ve izleme, organizasyon geliştirme ve performans artırma planlaması, organizasyonel ve yönetsel süreçlerde yeniden yapılanma ve performans analizleri, performans değerlendirme yönetim sistemi, iş etüdü, maliyet muhasebesi, üretim planlama ve kontrolü, toplam kalite yönetimi, çalışan memnuniyetinin ölçülmesi, müşteri memnuniyetinin analizi, proje yönetimi, yönetici performansının belirlenmesi ve artırılması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, SWOT analizi, ekip etkenliğinin analizi ve artırılması, insan kaynakları yönetiminde etkenliğin belirlenmesi, yönetsel süreçlerde performans analizi, ergonomik analiz, iş değerlendirme ve ücretlendirme, endüstride bilgisayar destekli uygulamalar, ofis otomasyonu kurulumu ve gelişimi, yönetim bilgi sistemi kuruluşu, bilişim temelli, sürdürülebilir verimlilik yönetimi, bekleme hattı analizi, kurum kültürünün belirlenmesi ve geliştirilmesi, kârlılık ve verimlilik analizleri, bilgi işlem teşhis ve değerlendirme, işletmelerde sosyal sistemin yapısal gelişimi ve kurumsal etkenliğin artırılması, işletmelerde dış kaynak kullanımı danışmanlığı .

MPM'nin "Verimlilik Danışmanlığı" olarak isimlendirilen danışmanlık hizmetleri, yönetim bilimleri, ekonomi, mühendislik ve sosyal bilimler alanlarında yüksek eğitim görmüş, değişik verimlilik artırma teknik ve yaklaşımlarında uzmanlaşmış, deneyimli kendi elemanları ve gerektiğinde bu konularda MPM adına danışmanlık hizmeti verebilecek "MPM Danışmanlık Havuzu"nda yer alan dış danışman kişiler ve kuruluşlar aracılığıyla verilmektedir.

3.3.3. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)

İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)'nin amacı; Türkiye ihracatının geliştirilmesi ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması temel amacı ile kurulmuş ilk ve tek kamu kuruluşu olan İGEME, bu amaç doğrultusunda yeni pazarlar ve iş

olanakları yaratmaya yönelik araştırma geliştirme çalışmaları yürüterek ihracatçıların dış pazarlardaki paylarını arttırmalarına yardımcı olmak üzere eğitim, yayın ve tanıtım faaliyetlerinde bulunarak, yerli ve yabancı iş çevrelerine ticari enformasyon sağlayarak, ihracatın ürün ve pazarlar yönünde çeşitlenmesine, nitel ve nicel olarak geliştirilmesine katkıda bulunur (<http://www.igeme.gov.tr>).

İhracatçıya ve ihraç potansiyeli olan kuruluşlara ihracat yapabilmeleri ve ihraç kapasitelerini artırabilmeleri için gerekli bilgileri sağlamak, bu alandaki beceri ve donanımlarını geliştirmelerine yardımcı olmak, dış ticaretle ilgili kamu kuruluşları arasında koordinasyonu sağlamak, merkezin yurt içi çalışma alanını oluşturmaktır. Diğer taraftan, yurt dışındaki alıcılara Türk ihraç ürünleri ve işletmelerinin tanıtılması amacı ile yabancı dillerde yayınlar hazırlamak, uluslararası fuar ve sergilere milli katılımı organize etmek, yerli ihracatçı ile yabancı ithalatçı arasında direkt temas imkanları yaratmak gibi faaliyetler, İGEME'nin yurt dışına yönelik çalışmalarıdır (<http://www.igeme.gov.tr>).

İhracatı Geliştirme Merkezi İGEME, yıllardır hem ihracata yeni başlamak isteyenler, hem de yeni başlayanlar için yol gösterici çalışmalar yapmaktadır. Ekonomist dergisinin, İGEME'nin bu çalışmalarıyla küçük şirketlerin ihracatta başarılı olmaları için gerekli kilit noktaları araştırdığı bir çalışmaya göre, KOBİ'lerin en çok yanlışya düştükleri nokta, strateji tasarımıda yetersiz kalmalarıdır. İkinci yanlışya düştükleri konu ise, işletme becerileridir. Teşvik kanalları ve pazar araştırmalarındaki yetersizlik de KOBİ'lerin önemli açmazları arasında gösterilmektedir.

Oysa en azından İGEME kanalıyla uygulanan yardımlar bile KOBİ'ler için önemli atılımlar yaratabiliyor. Bunlardan biri ve en önemlisi "Pazar Araştırması

Destegi” dir. Bu ihracat yapma konusunda hedef olarak belirlenecek pazarın yapısı hakkında şirketlerin bizzat yerinde bilgi edinmeleri teminine yönelik bir uygulamadır (Ekonomist , 2004/40: 48).

3.3.4. Türkiye Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV)

Türkiye Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı (TOSYÖV), KOBİ'lere hizmet vermek amacıyla 1989 yılında Ankara'da kurulmuştur (<http://www.tosyov.org.tr>).

TOSYÖV Vakfı'nın amacı KOBİ'lerin problemlerini ortaya koyarak bu problemlere çözüm yolları bulmaktır. Aynı zamanda, küçük ve orta ölçekli girişimcilerin, genç girişimcilerin yolunu açmak, üretim ve rekabet gücünü arttırmak, sağlıklı bir kalkınma için KOBİ'lerin büyümesini sağlamak TOSYÖV' ün amaçlarını oluşturmaktadır.

Vakıf, amacı doğrultusundaki konularla ilgili yayın, seminer, konferans gibi yollarla parlamentoya, parlamentodaki siyasi parti gruplarına, meslek kuruluşlarına ve resmi kuruluşlara bilgi sunar. Ayrıca, ekonomik ve sosyal konularda ve bu konulara yönelik sorunların çözümünde gerekli araştırmaları yapar, yaptırır, danışmanlık hizmetleri verir.

TOSYÖV Vakfı'nın Türkiye'nin birçok ilinde “Destekleme Dernekleri” mevcuttur. TOSYÖV Vakfı üyeleri, serbest meslek mensupları, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahiplerinden oluşmaktadır.

KOBİ Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Koordinasyon Projesi :

Genel sevk ve idare, pazarlama, kalite güvence sistemi, dış pazar araştırması, yatırım ...vb. gibi konularda danışmanlık hizmeti verecek 71 profesyonel

danışmandan oluşan "TOSYÖV"ün ve gerektiğinde çok uygun şartlarla yabancı danışman getirtme olanakları bulunmaktadır.

TOSYÖV Teknoloji, Ortaklık ve Dış Ticaret Merkezi ile PROFİL Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. şimdiye kadar vermekte olduğu danışmanlık hizmetleri sisteminde bir değişiklik yaparak bu hizmetleri birkaç başlık altında topladı. TOSYÖV'ün hizmet birimleri, şimdiye kadar vermiş oldukları danışmanlık hizmetlerinden, firmalar için en yüksek verimli bir kuruluşun isteklerini projelendirme safhasından başlayarak somut sonuçların alınmasına kadar devam eden bir süreç izleyerek almışlardır. “Proses danışmanlığı” adı verilen bu sistemde toplam kalite unsuruna da önem verildiğinden, bu şekilde bir danışmanlığın verimliliğinin tartışılmaz olduğu gerçeği globalleşen dünyada güncel eğilimi yansıtmaktadır.

Aşağıda başlıkları belirtilen hizmetler sürekli danışmanlık alanı bazında olabileceği gibi bu hizmetler tek tek de verilebilir.

İhracat yönlendirme danışmanlığı, yeni ve çevreci teknolojilerin transferi ve yatırım danışmanlığı, yabancı firmalar ile ortak yatırım (joint venture) danışmanlığı, proje bazında uluslararası kredi, fon ve bağışların sağlanmasına ilişkin danışmanlık hizmetleri mevcuttur.

3.3.5. Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme (MEKSA)

Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme (MEKSA) Vakfı, Türkiye'de meslek eğitiminin gelişimine katkıda bulunmak ve küçük sanayiye destek olmak amacıyla, 1985 yılında kurulmuştur. Berlin Kalkınma ve İşbirliği Kurumu inisiyatifi ile kamu yararına kurulan vakıf, mesleki eğitimle ilgili tüm tarafları “Yönetim Kurulu” çatısı altında toplamıştır. Sivil toplum kuruluşlarının mesleki

eğitim sistemi içinde daha fazla yer almalarına yönelik çalışmalar yürüten MEKSA Vakfı, bu çerçevede pilot projeler uygulamaktadır.

Genellikle yabancı kaynaklı kalkınma fonlarından finanse edilen eğitim projeleri, uygulandığı bölgelerde ve sektörlerde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların, eğitim sorumluluğunu paylaşmalarını ve giderek üstlenmelerini hedeflemektedir.

Farklı hedef gruplara yönelik kurslar biçiminde organize edilen projeler dışında MEKSA Vakfı, Türkiye'de mesleki eğitim sisteminin geliştirilmesine yönelik kapsamlı projelerde de aktif rol almaktadır.

MEKSA Vakfı, alışma ilkeleri 3308 sayılı "ıraklık ve Meslek Eğitimi Yasası" tarafından belirlenmiş çırak statüsündeki öğrencilere yönelik eğitimler sunmaktadır. Öğrenciler, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ırak Eğitim Merkezleri'nde teorik, çalıştıkları işletmelerde de pratik eğitimlerini almaktadırlar. MEKSA Vakfı ise, işletmeler st Eğitim Merkezleri'nde, alanında uzman eğitmenlerle çırak öğrencilerin pratik eğitimlerine destek vermektedir. Bu bağlamda Federal Almanya'da uygulanan "İkili Mesleki Eğitim Modeli", Türkiye'ye adapte edilerek başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.

Çeşitli Avrupa lkelerinde benzerleri uygulanan bu sisteme yeni bir yorum getiren MEKSA Vakfı, ğrencilerin pratik eğitimlerini profesyonel eğiticilerden almalarını sağlayarak, öğrenmeyi kolaylaştırmayı ve işletmedeki verimi artırmayı hedeflemektedir (<http://www.meksa.org.tr/programlar>).

3.3.6. Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM)

AB İş Geliştirme Merkezi (ABİGEM), Avrupa Birliği Komisyonu ve TOBB, Türkiye'de üç adet İş Geliştirme Merkezi kurulması projesini finanse

etmektedirler. Söz konusu İş Geliştirme Merkezleri için Gaziantep, İzmir ve Kocaeli kendi bölgelerini temsil için seçilmiştir. Bölgelerde projenin Türk ortağı TOBB’u temsil için sırasıyla Gaziantep Ticaret Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası ve Kocaeli Sanayi Odası projeye destek vermektedirler (<http://www.abigem.org.tr>).

Projenin amacı temel olarak, Türkiye’de KOBİ’lerin bu üç “İş Geliştirme Merkezi” aracılığıyla özellikle rekabet seviyelerinin ve uluslararası piyasalarda aktivitelerinin artırılması konusunda desteklenmesidir.

İş Geliştirme Merkezleri, KOBİ’lere yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetlerini sunmak üzere tasarlanmıştır. KOBİ’lerin ihtiyaçlarına göre hizmet ve piyasa analizleri gibi çalışmalar sonucunda edinilecek fikirlerle KOBİ’lere yönelik yerel veya merkezi politikaların oluşturulmasına yardımcı olmak da projenin hedefleri arasındadır.

Proje 2002 Mart ayı içerisinde Proje Direktörü’nün Türkiye’ye gelmesiyle resmen başlamıştır. Uzun dönem danışmanlar ekibiyle Ekim 2002’ye kadar, Merkezlerin plan ve kuruluş çalışmaları yapılmıştır.

Proje kapsamında kurulacak İş Geliştirme Merkezleri, proje süresi olan dört yıl boyunca projenin finansörleri tarafından teknik ve finansal destek göreceklidir. Bu sürenin sonunda beklenen, Merkezlerin kendi ayakları üzerinde durabilir olmasıdır. Proje süresi sonunda Merkezlerin finansal olarak kendine yeterli olabilmelerini sağlamak için sunulan hizmetlerin KOBİ’lerin ödeme güçleri dahilinde faturalandırılması öngörülmüştür. Her Merkez, kendi bölgesi dahilinde KOBİ gelişimine destek olma misyonuna sahip çeşitli projelere aktif olarak katkıda bulunmayı, teknik destek sağlamayı ve işbirliğine gitmeyi planlarına dahil etmiştir.

Gerekli görüldüğü takdirde aktiviteler için proje finansörleri dışında sponsor arayışına gidilecektir

Verilen danışmanlık hizmetleri arasında, uluslararası pazarları anlama, yeni pazarlara giriş, ihracat, uluslararası büyüme için finansman temini, Uluslararası yatırımcıların ve stratejik ortakların araştırılması, teknik yardım ve know-how transferinin araştırılması, ortak yatırım olarak sayılabilir .

İş Geliştirme Programı; iş yönetimi, iş planı geliştirme, proje yönetimi, yeniden yapılanma, birleşmeler ve şirket edinimleri, üretim yönetimi sistemleri, değişim yönetimi, kalite iyileştirme sistemleri ve sistem sertifikasyonu, sektöre yönelik özel stratejiler oluşturma, muhasebe ve vergi yasaları, iş hukuku, iş ve işçi sağlığı ve iş güvenliği, yangın mevzuatı, pazarlama yönetimi, stratejik pazarlama, pazar araştırması, satış kanalları geliştirme, rekabetçi yönetim teknikleri, iş/ürün/hizmet sunumu, pazara giriş stratejileri, finans yönetimi, yatırım analizi, finansal ihtiyaç analizi, maliyet yönetimi ve bütçeleme, nakit akımı ve yönetimi, finansal analiz, şirket değerlendirme gibi konulardadır.

Yeni Girişimcilere Destek Programı: iş fikrinin sorgulanması, iş planı hazırlama, nakit akım tahmini, doğru yasal yapılanmanın seçilmesi, şirket kuruluşu, pazar araştırması konularındadır.

IV. BÖLÜM

ÇEŞİTLİ ÜLKELERDE DANIŞMANLIK HİZMETİ

UYGULAMALARI

Yönetim danışmanlığı literatürüne ABD orijinli çalışmalar hâkim görünmekle birlikte, sektörün tüm dünyada izlenen yükseliş trendi, diğer ülkelerde de konunun çeşitli açılardan araştırılmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar kimi zaman sektörün bir profilini çıkarmaya yöneliktir, kimi zaman da yönetim danışmanlığı uygulamalarının nasıl daha başarılı kılınacağına ilişkin süreç çalışmalarıdır (Erdost, 2003: 114).

1980'lerin sonlarında dünya çapında yönetim danışmanlarının 18.000 civarında olduğu ve 1990'ların sonlarına gelindiğinde bu sayının 140.000'e yaklaştığı ifade edilmektedir. Bu dönemde endüstrinin yıllık büyüme oranı %20'dir. Bu büyüme etkileyicidir, ama endüstrinin gelişiminin asıl önemi kurumsal bilginin birikimidir. 1980'de 1000'den fazla danışmana sahip danışmanlık firması 5'ten az iken, 1998'te 30'dan fazladır. Bu bilgiler, danışmanlık tecrübesinin yaklaşık %80'inin 1980 sonrası dönemde, sadece %20'sinin Arthur D. Little'ın danışmanlık firmasını kurduğu 1886'dan 1980'e değin olduğunu göstermektedir. Bu, sadece bir endüstrinin büyümesi değil, son 50 yılda yönetim tekniklerindeki gelişimin ve büyük firmalarda bu yeni teknik ve araçların hızla yayılmasının sonucudur (Canback, 1998).

1970'lerin sonundan 1997'ye değin, kendisini “danışmanlık firması” olarak tanımlayanların sayısı Kuzey Amerika'da yaklaşık dört katına çıkmıştır. Bu sayının içine halkla ilişkiler şirketleri... vb. dahil değildir. Aynı dönemde dünya çapında yönetim danışmanlığı geliri, yaklaşık 3 milyon dolardan 45 milyar dolara yükselmiştir (Erdost, 2003:).

2000 yılının sonlarında yönetim danışmanlığının global endüstride 120 milyar \$ payı olduğu tahmin edilmektedir. Bugünün çalkantılı çevresinde, e-iş danışmanlığı dahil işletme stratejisi geliştirme ve değişim yönetiminin bu danışmanlık işletmelerinin hızla büyüyen uygulamaları olması şaşırtıcı değildir (Erdost, 2003).

1996 yılında altı büyük (Big Six) muhasebe firması 62 milyar dolarlık global yönetim danışmanlığı pastasının %23'lük parçasını almış, sonrasında da bu artışı sürdürmüştür. Kennedy Araştırma Grubu'nun araştırmasına göre özellikle enformasyon teknolojisine yönelik yönetim danışmanlığı hizmetine olan talep artmaktadır. Teknolojinin hızlı değişimi, piyasanın uluslararasılaşması ve özelleştirme, müşterilerin danışmanlık hizmetine talebinin artmasının nedenlerinden bazılarıdır. Satışları 80 milyon doların üzerindeki ABD işletmelerinin %70'i, özellikle enformasyon teknolojisi, ulaştırma, araştırma...vb. gibi işlerinin en azından bir kısmını dış kaynaklardan sağlamaktadırlar (Erdost, 2003).

Muhasebe firmaları ve orta ölçekli danışmanlık firmalarının önemli bir bölümü müşteri kaybederken, büyük danışmanlık firmalarının işleri iyi durumdadır. Örneğin, Andersen Consulting'in işgücü 1990'da 13.000'den biraz fazla iken, 1991 yılında yaklaşık 40.000 olmuştur. 1996 yılında 8700 ilâve profesyonel alınmış ve 47 ülkede ofis kurulmuştur (Kreuze, Newell,1997). Andersen Consulting 1999'da 53.000 kişilik iş gücü ile dünyanın lider danışmanlık işletmelerinden biri haline gelmiştir (Wijnhoven, 1999). Müşterilerine strateji merkezli yaklaşım sunmaktadır (Erdost, 2003).

Arthur Andersen ve Andersen Consulting'in ayrılması tamamlandığında gündeme gelen kurallar gereği konu, Andersen Consulting'in Andersen ismini

bırakması gerekmiştir. Bazı analistler isim değişikliğinin uzun dönemde firma için sorun olmayacağı görüşündedirler. Danışmanlık işinde isimden çok ilişki öndedir savunusunu getirmektedirler (Erdost, 2003:).

Danışmanlık endüstrisi 1990'ların sonlarında tarihindeki en büyük patlamayı yaşamıştır (Erdost, 2003:).

Kuzey Amerika

Danışmanlık faaliyetlerinin başlamasından bu yana, Kuzey Amerika piyasası liderlik pozisyonunu kaybetmemiştir. 1992-93 yılları arasında danışmanlık piyasasında Kuzey Amerika'nın payı %40 oranında gerçekleşmiştir. Bu Kuzey Amerika'nın dünya ekonomisindeki payından daha fazladır. Kuzey Amerika şirketleri yöneticileri, diğer ülkelerdeki meslektaşları sorunlarını kendi bünyesinde teknik kaynaklarıyla çözmeye çalışırken, kendi sorunlarını profesyonel danışmanlarla paylaşmayı çoğu durumda alışkanlık haline getirmişlerdir. Buradan da anlaşılabilir gibi sektördeki birçok yenilik Kuzey Amerika'da başlatılmıştır (Kubr, 1996:715).

Kuzey Amerika, hem nitel hem de nicel açıdan piyasada önder konumunu sürdürecektir ve profesyonel iş dünyasına katkılar sağlamaya devam edecek ancak K.Amerika piyasasındaki etkinliğini giderek kaybedecektir. Amerikalı danışmanlar daha fazla uluslararası çalışma fırsatları arayacaklar, diğer ülkelerin ekonomik ve kültürel yapılarını anlamak için daha fazla uğraş vereceklerdir (Kubr, 1996:715).

4.1. Avrupa Uygulamaları

Birbirlerine yakınlaşmaları için önemli adımların atılmış olmasına karşın, Batı Avrupa bir tarafta, Orta ve Doğu Avrupa diğer tarafta, birbirlerinden farklı iki ayrı piyasadır (Kubr, 1996: 713).

Batı Avrupa danışmanlık piyasasının, dünya danışmanlık piyasasının %27 ila %30'unu karşıladığı tahmin edilmektedir. Son 20 yıldaki gelişimi, bölgesel entegrasyon çalışmaları ve ekonomilerinin dinamik yapısı ile desteklenmektedir. Danışmanlığın gelişmesine AB'nin kurulması ve gelişmesi önemli katkılar sağlamıştır. Avrupa Birliği içerisindeki birçok ülkede halen mevcut olan hizmetlerdeki ticaret engelleri büyük oranda kaldırılmıştır ve halihazırda kaldırılmaktadır. Rekabetçi ortamdaki önemli değişiklikleri de içeren entegrasyon süreci, danışmanların devreye girmesi ve desteklerini sağlamaları konusunda büyük talep doğurmuştur. Ancak, Avrupa danışmanlık piyasasında bölgesel entegrasyondaki ilerlemelere rağmen, ticari uygulamalar, dil ve yerel kültürel zevk ve tercihler nedeniyle parçalı yapı sürmektedir. Fransa'daki birçok insan, İrlandalı veya Danimarkalı yerine bir Fransız danışmanla çalışmayı tercih etmektedir. Ancak Avrupa entegrasyonu geri dönülemez bir sürece girmiştir. Bundan böyle danışmanlar AB'yi yeni üyeleri ve olası üyeleri ile birlikte ele alma eğiliminde olacaklardır. Milli değerlere duyarlılık ve yerel kültürün önemi birçok Avrupa düşünürünün tahmin ettiğinden daha önemli bir konumda olacaktır (Kubr, 1996: 713).

İşletmecilik konusunda verilecek danışmanlık hizmetleri ile sağlanacak yardım, işletmeciliğin birden fazla disiplinle ilgili bir yapıya sahip olması sonucunda bölünmüş bir hizmet arzı şeklinde ortaya çıkar (Bachelot, 1998: 38).

Küçük işletmelere verilecek olan danışmanlık hizmetinde şu üç noktaya dikkat edilir:

- İşletme yöneticisinin alacağı kararda yardımcı olmak,

- İşletme yöneticisinin eğitilmesi (böylece işletme yöneticisinin görev ve sorumluluklarını bilgi sahibi ve bilinçli olarak yerine getirebilecektir),
- Çevresel sınırlamalara bağlı bazı görevlerin yerine getirilmesinde dışsal performans.

Avrupa'da birçok okulda girişimcilik başlı başına bir ders olarak okutulmaktadır. Almanya, Avusturya ve İspanya'da iş kurma ve KOBİ'lerin yönetimi konusunda akademik kürsüler bulunmaktadır. Buna ek olarak Danimarka , İrlanda , Portekiz, Finlandiya, İsveç'te de girişimcilik ve yönetim konusunda dersler verilmektedir. Türkiye'de de bu yönde atılan adımlar mevcuttur. Bu adımlar müzakere sürecinde daha da hızlanacaktır (Ekonomist, 2005 , s.24).

Orta ve Doğu Avrupa

Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde profesyonel bilgi danışmanlığına talep, piyasa ekonomisine geçiş, özelleştirmenin artması ve eski sıkı ekonomik düzenden miras kalan ekonominin yeniden yapılanması çalışmaları ile artmıştır. 90'ların başından beri bölge danışmanlar için başlıca büyüyen piyasa ve açılım alanı olmuştur. Ancak sınırlı kaynaklar ve bölgede danışmanlık tecrübesinin az oluşu nedenleriyle uluslar arası standartlar bölgede tam olarak hissedilmemektedir (Kubr, 1996: 713).

Yine de bölgedeki birçok ülkede, danışmanlık mesleği etkinleşmiştir. Araştırma kuruluşları, üniversite ve kamu kuruluşlarından birçok kişiyi bünyelerine katmıştır. Bu kişiler, özellikle de yabancı dil bilenler, yabancı danışmanlar ve şirketlerle ilişkiler kurarak öğrenme sürecini daha hızlı ve başarılı geçirmektedirler.

Batı Avrupa ve Amerikan danışmanlık şirketleri de bölgede faal haldedirler. Danışmanların bazıları, bölgedeki normal olmayan koşulları hoşgörü ile karşılamakta, sabırlı davranmanın, hizmet kalitesinin ve yerel şartlara uyumun, bölgenin geleceğindeki başarının anahtarı olarak görmektedir. Diğerleri ise, bölgede hizmet talep edenlerin ihtiyaçlarını, taleplerini, tercihlerini ve düşünce yapısını önemsemeden kolay çıkarlar peşinde koşmaktadırlar (Kubr, 1996: 713).

Orta ve Doğu Avrupa'da yabancı danışmanlar bazılarının görevlerini suistimal etmesi sebebiyle zaman zaman olumsuz bir imaj sergilediler ve serbest ekonominin misyonerleri ve para avcıları olarak algılandılar. Bu nedenle teknik zorluğu yüksek, Orta ve Doğu Avrupa'da yabancı danışmanlar profesyonellik sergilemeli ve meslektaşlarının bu bölgede başlangıçta yaptığı hataları tekrarlamamalıdır (Kubr, 1996: 714).

Orta ve Doğu Avrupa'da yönetim danışmanlığı özelleştirme sonrası danışmanlığına dönmüştür. Yeni iş sahipleri, özelleştirmenin yaratıcı yeni bir yatırım zihniyeti oluşturduğunun ve başarıyı garantilemek için dinamik, güçlü yönetişimin önemini farkındalar (Kubr, 1996: 713).

Yönetim danışmanlığı, Orta ve Doğu Avrupa'da önemli bir geleneğe sahip olmasına karşın 1980'lerin sonundaki siyasi değişime kadar bölgede fırsatların hayata geçirilmesi kapsam ve rakamsal olarak sınırlamalarla karşı karşıyaydı. Ama özellikle 1990'larda çok yol katedilmiştir (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38).

1990'ların sonlarına gelindiğinde bölgedeki tüm ülkeler önemli ekonomik atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Eski şirketler ortadan kaybolurken, yeni şirketler kurulmuş ve girişimcilik kendini her alanda hissettirmiştir. Andersen, Pricewaterhousecoopers, Ernst&Young gibi büyük muhasebe şirketleri, Baker

McKinsey, Square Sounders gibi hukuk şirketleri ve McKinsey, Bain, BCG ve Roland Berger gibi yalnızca danışmanlık hizmeti veren şirketler ile birlikte yönetim danışmanlığı hızlı bir şekilde yaygınlaşmıştır. Bölgedeki bütün ülkelerde yerel danışmanlık yaygınlaşmış ve kimisi bağımsız çalışmayı tercih ederken kimisi de büyük kuruluşlarla birleşmişlerdir. Hükümete ait birçok düşünce kuruluşu ve enstitüler bakanlıkların eşgüdümü dışında etkili çalışmalar başlatmış ve hem özel hem de kamu sektöründen danışmanlık hizmeti talep etmişlerdir. Sonuçta yerli ve yabancı uzmanlardan oluşan komisyonlar oluşmuş ve merkezi yönetime özelleşme ve diğer reformlarla ilgili tavsiyelerde bulunmuşlardır (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38).

Doğu Avrupa'da yönetim danışmanlığının temel unsurları, her bir ülkenin ve bölgenin özel durumlarını yansıtacak şekilde yıllar sonunda olgunlaşmıştır. Ancak genel olarak süreç batıdakini takip etmiş, tarım, üretim süreçlerinin gelişimi gibi konuları yatırım, piyasa gelişimi ve ortaklık şirketlerinin olgunlaşması izlemiştir. 1989'dan bu yana ağırlık verilen konular arasında, çalışma stratejileri, insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve eski konular olarak tabir edebileceğimiz, iş yeri faaliyetlerinden envanter kontrolü gibi birçok konu bulunmaktadır (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38).

Büyümeyi Destekleyen Önemli Etmenler: 1990'larda Orta ve Doğu Avrupa'da danışmanlık sektörünün gelişmesi için birçok olumlu etmen bir araya gelmiştir. Bu etmenlerden bazıları zaman içerisinde ortadan kalkacakken bazıları devamlılığını sağlayacaktır. Bu süreç içerisinde birçok yerli şirket yabancılara satılmış veya bu kuruluşlarla birleşerek ortak girişimler oluşturmuşlardır. Her iki durumda da önemli oranda şirket kazanımları, birleşmeler ile yönetim ve muhasebe

bilgi akımı oluşmuştur. Buna ek olarak, yoğun reel yatırımlar, fabrikaların ve yönetim merkezlerinin kurulması, danışmanlık hizmetlerini gerekli kılmıştır (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38).

Yönetim danışmanlığı hükümetten ve kar amacı gütmeyen sektörlerden destek görmüştür. Bakanlıklar tekrar organize edilmek, düzenlemeler gözden geçirilmek veya yeniden yorumlanmak, politikacılar ve özel sektör liderleri arasındaki ilişki yeniden yapılandırılmak zorunda kalmıştır. Bu süreçte hükümet çevreleri, yüz yüze geldikleri yeni teknoloji, insan kaynakları ve işletimsel sorunların üstesinden gelmek zorunda kalmışlardır. Akademik uzmanlık ve meslek uzmanlığı alanlarında Batı'daki klasiklerin (Milan Kubr'in kapsamlı eserleri Uluslararası Çalışma Örgütü desteğinde yayınlandı) çevirilerini de içeren yeni kitaplar ve makaleler yayınlanmıştır. Üniversiteler birçok meslek çalışmaları başlattı. Örneğin Güney Macaristan'daki Pees Üniversitesi lisansüstü eğitim düzeyinde yönetim danışmanlığı eğitimi sunmuştur. Uzmanlık örgütleri, dernekler ve federasyonlar standartlar belirlemiştir. Örn, FEACO (Avrupa Yönetim Danışmanlığı Derneği Federasyonu) bunlardan bir tanesidir. Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya, Romanya, Rusya ve Slovenya halihazırda FEACO'ya tam üye yerel dernekleri bulunan ülkelerdir (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38).

2001-2003 yılları arasındaki ekonomik durgunluk, bölgedeki doğrudan yabancı sermaye akımını etkilediği gibi, danışmanlık hizmetlerini de olumsuz etkilemiştir. Geçmişte bölgeye büyük miktarda kaynak yatıran Alman, Amerikan ve kimi Batı Avrupa şirketleri daha düşük yatırımla daha kazançlı antlaşmalar sağlamak için daha doğuya özellikle Çin'e yönelmeyi tercih etmişlerdir. Yukarıdaki eğilimlere rağmen, gündemdeki Avrupa Birliği üyelikleri (ki bu süreç hem özel sektör hem de

kamu sektörü yöneticilerinin özenli çalışmalarını gerektirmektedir) üzerinde çalışılıp eğilimleri tersine çevirmek için bir manivela gücüdür. Ancak danışmanlar, insan kaynakları ve bilgi teknolojisi politikalarının, stratejik planların bütünü ile uyumlu hale getirilmesini de içeren çalışma süreçlerinin yeniden yapılandırılması ihtiyacının üzerinde daha fazla durmaları gerekmektedir. Tabi ki danışmanlar rapor sunmaktan daha fazlasını yapmak zorunda kalacaklardır. Sorunlara ortak olmaları ve talep edilen değişiklikleri uygulamak için destek olmaları istenmektedir (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38).

Tablo 10 homojen ülkeler arasından seçilen beş Orta Avrupa ülkesi (Bulgaristan, Macaristan, Polonya, Romanya ve Slovenya) ve dört Kuzey Avrupa Ülkesi (Danimarka, Finlandiya, Norveç, İsveç) hakkında bilgiler sunmaktadır. FEACO ve Dünya Bankası'nın son raporlarından derlenen 8 gösterge kullanılarak bu iki grup içerisinde ülkeler karşılaştırılmış ve mukayese edilmiştir. Tek tek ülkeler yerine bu iki grubu incelenmiştir.

Tablo. 10 Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinde Yönetim Danışmanlığı Piyasası

Karşılaştırmalı Verileri:

	Toplam Hasılat (2002 Milyon Avro Cinsinden)	YD Firma Sayısı	Danışman Sayısı	Danışman Başına Hasılat (Avro)	Avrupa'daki Pazar Payı %	Ortalama Büyüme Hızı %	YD'nın GSYİH'ya Oranı %
Orta Avrupa							
Bulgaristan	40	300	2700	15000	0.1	0.00	0.31
Macaristan	22	320	3100	71000	0.5	1.50	0.23
Polonya	235	500	5000	47000	0.5	-10.00	0.14
Romanya	90	725	1900	47000	0.2	7.00	0.23
Slovenya	65	560	1000	65000	0.1	13.00	0.31
Doğu Avrupa							
Danimarka	485	450	3150	155000	1.0	-10.00	0.23
Finlandiya	600	450	9000	67000	1.3	-10.00	0.36
Norveç	540	630	4300	125000	1.2	-15.00	0.30
İsveç	830	700	6000	140000	1.8	-12.50	0.28

Kaynak: (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38)

Bu dört İskandinav ülkesi yüksek düzeyde yaşam standartlarına sahip, endüstrileşmiş ve teknolojik yenilikler, çevre korunması gibi konularda ön sıralarda olmalarından dolayı gurur duyan ülkelerdir. Zenginlikleri kişi başına düşen milli gelirin yüksekliği ile ölçülebilir (satın alma paritesine göre). İkinci gösterge de 100.000 avro üzerinde danışman başına düşen ciro miktarı oranıdır. Her bir İskandinav ülkesi dünya danışmanlık piyasasının %1 ila %2'lik payına tek başına sahiptir. Son olarak, Kuzey Avrupa Ülkelerinde yönetim danışmanlığı, GSYİH'lerinin %23-%36'sına karşılık gelmektedir. Gelirlerdeki son dönem düşüslere baktığımızda, 2001-2002 ekonomik durgunluk döneminden İskandinav ülkelerinin danışmanlık sektörünün de nasibini aldığı görülmektedir (Gross, Poor, Roberson, 2004: 33-38).

Kişi başına düşen milli gelir oranında beş Orta Avrupa ülkesi İskandinav ülkelerinin çok altındadır. Danışmanların kazançları istisnalar hariç 100.000 avronun çok altındadır. Avrupa yönetim danışmanlığı piyasasındaki piyasa oranları %1 eşiğinin altında, %0.1 ile %0.5 arasındadır. Ancak yönetim danışmanlığının her geçen gün daha önemli bir hal aldığı açıktır, çünkü GSYİH oranı bu 5 ülkenin 4'ünde %0.23 ila %0.31 aralarındadır. Bu gösterge özellikle bu ülkelerdeki olumlu büyüme oranları ile birlikte ele alındığında cesaret vericidir. Bulgaristan'daki istikrar önemli bir aşamadır. Yalnızca Polonya 2001-2002 yılları arasında gerileme göstermiştir. Bu nedenle Orta Avrupa Ülkeleri'nin sağlıklı bir yönetim danışmanlığı sektörü oluşturma yolunda önemli adımlar attıklarını söylenebilir.

Orta Avrupa Bölgesi'nde hem küçük hem de büyük ölçekli girişimler hızlı bir şekilde artmaktadır. Macaristan için elde ettiğimiz geniş veriler ve diğer ülkeler için elde ettiğimiz nispeten daha az bilgi, bizlere orta ölçekli şirketlerin

yönetim danışmanlık sektöründe yoğunlukla faal olmadıklarını göstermektedir. Bu durum diğer sektörler açısından da bizlere ayna görevi görüyor olabilir. Öyle ki birçok küçük ölçekli şirket çok uluslu dev şirketlerin karşısında faaliyet göstermektedir. Reklamcılık sektöründe olduğu gibi, küçük danışmanlık şirketleri, küçük şirketlere, büyük danışmanlık şirketleri büyük şirketlere danışmanlık hizmeti vermektedir.

Yönetim danışmanlığı sektörü Orta Avrupa ülkelerinde canlıdır. Gerçekten bu profesyonel hizmet sektörünün gelişimi konusunda iyimser bir hava vardır. Verileri yan yana koyduğumuzda, kişi başına düşen milli gelir gibi Orta Avrupa Ülkelerinde danışman başına düşen gelirin ortalamasının artmasını ve Batı ile Doğu Avrupa arasındaki farkın kapanmasını umut edilmektedir.

İngiltere Uygulaması

İngiltere'de, işletme geliştirme hizmetlerini verebileceklerin çokluğu ve çeşitliliği vardır. Bunların başlıcaları;

- bilgi görevlileri;
- işletme danışmanları;
- işletme avukatları;
- işletme rehberleri;
- eğitici ve tahakkuk görevlileri;
- yönetim danışmanlarıdır.

Bu çeşitlilik nedeniyle KOBİ'ler adeta nereye gideceğini bilmez durumda kalır. Uzun araştırmalar sonunda, genellikle tümü KOBİ'leri destekleyen bu çeşitli fonksiyonlardan uygun biriyle temasa geçer (Dunsby, 2003: 149):

İngiltere’de, İşletme Danışmanları Kurumu’nun (IBA) hazırladığı model çok faydalı bulunmuştur ve şimdi dünyanın diğer bölgelerinde de kullanılmaktadır. Yol gösterici olarak hizmet verme düşüncesi Yunan mitolojisinden alınmıştır. "Deneyimli ve güven duyulan danışman" işletmelere uyarlandığında, işletme alanında deneyimli, güvenilir ve profesyonel, eğitilmiş ve tavsiyelerinde günün koşullarına uygun tavsiye veren bir kimseyi ifade eder. Bu insanlar ya gönüllü ya da düşük bir ücret yapısında olmalıdır, fakat tam ücretli bir danışmanlık hizmeti olmamalıdır (Dunsby, 2003: 147).

Yine, İngiltere ve İrlanda Cumhuriyeti’nde bir dizi danışmanlık uygulamaları vardır. Örneğin:

İşletme Bağlantıları-UK SBS,

Prens Tröstü (bir para, mal veya yatırımı bir başkası çıkar ve namına yönetip kullanan kuruluşlar),

Kuzey İrlanda “Yerel Girişim Geliştirme Birimi” (Local Enterprise Development Unit –LEDU) ,

Kuzey Yıldızı Programı,

Girişim-İrlanda (Forbairt) .

Bunlardan Girişim-İrlanda (Forbairt) uygulaması uzun süreli ve çok başarılı bir danışmanlık programı olmuştur. Bu programların hepsinde önemli olan şey; oldukça zengin işletme deneyimi olan insanların tecrübelerini yeni müteşebbise aktarmak için işletme danışmanı olarak kayıtlarını yaptırmalarıdır (Dunsby, 2003: 148-149).

IBA misyonunu: "Kamu yararı için küçük ve orta ölçekli işletmelere tavsiyede bulunulması, öğüt verme, danışman olarak hizmet verme mesleğinin desteklenmesi ve geliştirilmesi" olarak açıklamaktadır (Dunsby, 2003: 151).

IBA'nın İngiltere'de bugün 2.000'in üzerinde üyesi mevcuttur. IBA'nın kâr amacı gütmeyen, gönüllü kendi kendini düzenleyicilik temeline dayalı olarak başlıca amaçları şunlardır: Eğitim, öğretim, deneyim belirlemek, profesyonel hareketin standartlarını tespit etmek, eğitim ve meslekî gelişimin sürdürülmesini sağlamak, araştırmayı teşvik etmek, yürütmek veya desteklemek, kitap, makale, dergi ...vb. yayınlamak, konferans, toplantı ve seminerler düzenlemek, şubeler, bölümler ...vb. kurmak, hükümet ve diğerleriyle işbirliği yapmak (Dunsby, 2003: 151).

IBA üyeleri çeşitli işletme destek kuruluşlarıyla birlikte ülke çapında yaygındır. IBA, müşteri ile doğrudan doğruya mukavele yapmaz, onun yerine işletme geliştirme hizmetlerinde çalışmak isteyenler için profesyonel (meslekî) çerçeve sağlar. Gizlilik ve ahlâki prensiplere dayalı kişisel davranış tarzının kuralları çok önemli olduğu gibi, meslekî maharetler ve işletme deneyimi de önemlidir. Kurum AIBA, MIBA ve FIBA olarak isimlendirilen mektuplarla kredi veya resmi onay için resmi tavsiye işlemini yerli yerine oturtmuştur. IBA ulusal bilgi ve mukavelelerin kaynağını sağlar. Kredi simsarlık ve borç avukatlığı lisansları bulunduğundan İngiliz kanunlarına göre finansman konusunda halka tavsiyede bulunma imkânları da vardır (Dunsby, 2003: 151).

Aşağıdaki hususların hepsinin gelişmekte olan ülkelerle ilgili olduğu kabul edilmektedir (Dunsby, 2003: 151).

- KOBİ'ler ekonomik büyüme için çok önemlidir,

- Bankalar KOBİ'leri finanse etmek için gönülsüzdür,
- Yeni başlayan işletmelere nasıl yardım yapılacağı, büyümenin nasıl harekete geçirileceği, kârlılığın nasıl arttırılacağı ve nasıl hayatta kalınacağı iyi planlanmalı ve iyi kavratılmalıdır.

IBA, farklı ülkelerde yerel profesyonel insanlarla bu amaçlar doğrultusunda çalışacak IBA'ya benzer kurumlara yeni bir global çerçeve hazırlamaya çalışmaktadır. Yeni global çerçevenin hedefleri de şöyle belirtilmektedir.

KOBİ'lerin global pazar araştırmasına yardım etmek; geliştirmekte olan ülkelerdeki KOBİ'lere yardım etmek; düşüncelerin ve en iyi uygulamaların değiş tokuşunu yapmak, dünyanın her tarafında ağa bağlanmayı kolaylaştırmak, dünyanın her tarafında meslek geliştirmek, meslekî standartları yukarı çıkartmak.

Uzmanlığın ihtiyaçlarla eşleştirilmesi gerekli olduğu için, İngiltere'de başarılı olduğu halihazırda kabul edilen bir modelin, geliştirmekte olan dünyada KOBİ'lerin büyümesini teşvik için örnek alınması faydalı olacaktır.

Yunanistan Uygulaması

Yunanistan'da özelleştirmeler arttıkça, şirket birleşme ve satın almaları sık rastlanır bir olgu halini almış ve daha önceden kapalı bir şekilde yönetilen anonim ortaklıklarının hisseleri geliştirmekte olan Atina Menkul Kıymetler Borsası'nda saydam bir şekilde halka sunulmuştur. Bu eğilimlere paralel olarak, yönetim danışmanlığı hizmetlerine talep hızlı bir şekilde artmakta ve kamu sektöründen özel sektöre kaymaktadır. Avrupa ülkeleri arasında Yunanistan, GSYİH'sı içerisinde yönetim danışmanlığına ayrılan maddi kaynakların en az olduğu

ülkedir (%0.12). Ancak Yunanistan danışmanlık piyasasının büyüme hızı Avrupa ortalamalarının hayli üzerindedir (Mavros, Charalambous, 2003: 24-27).

Tablo. 11 Yunanistan–Avrupa Karşılaştırmalı Yönetim Danışmanlığı

Hizmetleri:

	1999		2000		2001		2002	
Orta Avrupa	Avrupa	Yunanistan	Avrupa	Yunanistan	Avrupa	Yunanistan	Avrupa	Yunanistan
Toplam Hasıla (2002 milyon Avro)	36,000	104	42,500	130	47,500	149	46,500	180
Ortalama Büyüme Hızı %	14	21	18	25	11	15	-2	19.5
YD'nın GSYİH'ya oranı %	0,35	-	0.40	0.10	0.44	0.09	0.42	0.12
Danışman Sayısı	260.000	1.200	280.000	1.350	300.000	1.550	300.000	1.700

Kaynak: Mavros, Charalambous, 2003: 24-27

Dahası, yönetim danışmanlığı şirketlerinin Yunanistan'da, Atina dışındaki şehirlere ve ayrıca yurtdışında (Romanya, Makedonya, Yugoslavya, Güney Kıbrıs Rum Kesimi, Bulgaristan) gibi ülkelere yayılımı başlamıştır ve bu yayılım devam etmektedir (Mavros, Charalambous, 2003: 24-27).

Her geçen gün daha fazla müşteri, birlikte çalıştığı yönetim danışmanlarından kapsamlı çözümler talep etmektedir. Önerilen çözümün oluşturulması, gelişimi, uygulanması ve işletilmesi için bir danışmanlık şirketi seçme eğilimi mevcuttur (Mavros, Charalambous, 2003: 24-27).

Yalnızca Yunanistan'daki bir şirketin iş faaliyetleri ile ilgili değil, bu şirketin yurt dışındaki genişlemesi, ortaklık stratejisi, faaliyet yönetimi, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları yönetimi gibi konular da danışmanlık hizmetleri kapsamı içerisindedir (Mavros, Charalambous, 2003: 24-27).

Son birkaç yıl içerisinde, Yunanistan'daki yönetim danışmanlığı piyasası şirket düzeyindeki yoğun hareketlilikle kendini göstermiştir. Birleşmeler, ortaklıklar, şirket satın almaları ve Balkan bölgesine açılım sık rastlanan bir olgudur. Bu gelişmeler, gelişim projesini daha iyi yönetebilmek için güçlü bir görünüm yaratmaktadır. Son zamanlarda, büyük yönetim şirketlerinin işbirliği veya satın almalar yoluyla küçük ancak özel piyasa alanlarında yüksek düzeyde uzmanlaşmış şirketlerle birleşmesi yaygın bir uygulama halini almıştır. Ayrıca değişik büyüklüklerdeki Yunan şirketleri arasında piyasa ağırlığı dağılımında farklılıklar oluşmaktadır. 20 büyük şirketin piyasa payı 2001 yılında %71.8'den 2002 yılında %75.6'ya yükselirken, orta ölçekli şirketler piyasa paylarını %12.8'den %11.2'ye, küçük şirketler ise %15.4'den %13.2'ye düşürmüşlerdir (Mavros, Charalambous, 2003: 24-27).

Sonunda, Booz Allen, Hamilton, McKinsey, A.T.Kearny, Monitor Company ve P.A. Consulting Group gibi danışmanlık şirketleri Yunan danışmanlık piyasasına girmişlerdir (Mavros, Charalambous, 2003: 24-27).

Yunanistan'da yönetim danışmanlık mesleği, 1992 yılında önde gelen 23 danışmanlık şirketi tarafından kurulan “Yönetim Danışmanlık Şirketi Helenik Birliği” (SESMA) tarafından temsil edilmektedir. Bugün SESMA, birçok uluslar arası şirketi de kapsayan 58 üye şirkete sahiptir. SESMA üyeleri toplam danışmanlık gelirlerinin ve toplam sektördeki insan gücünün %75'inden fazlasını temsil etmektedir.

Bu birlik, Avrupa Yönetim Danışmanlığı Örgütü Federasyonu (FEACO) ve Uluslararası Yönetim Danışmanları Enstitüsü Konseyi (ICMCI) üyesidir.

SESMA'nın temel amacı, Yunanistan'da önemli bir sosyal vizyon ortağı olmaktır. Hedefleri arasında, ABD'deki Yönetim Danışmanları Enstitüsü gibi diğer meslek odalarının hedefleri ile ortaklıklar bulunmaktadır (Mavros, Charalambous, 2003: 24-27).

İsviçre

İsviçre'de yönetim danışmanları, değişimin değerine sahip çıkan bir toplum içerisinde yer almışlardır (Fopp, 2004: 22-25).

İsviçre Yönetim Danışmanları Derneği (ASCO)'ya göre sektörün 2002 yılındaki toplam geliri 1 milyar İsviçre Frangı (yaklaşık 750 milyon ABD doları) dolayındaydı. Bu rakam, İsviçre piyasasını dünyanın en gelişmiş piyasalarından birisi olduğu göz önüne alındığında oldukça küçük bir rakamdır (Fopp, 2004: 22-25).

İsviçre'de 2004'ten beri yatırımlar adeta dondurulmuş durumdadır ve tersine süreç henüz (2005) başlamış değildir. Kaynakların korunması ihtiyacı birçok şirketin çeşitli projeleri yeniden düşünmesi gerekliliğini doğurmuştur. Diğer bir değişle, yoğun portföy analizleri ile önceliklerini belirlemişler ve birçok projeyi daha iyi zamanlarda gün ışığına çıkartmak üzere bekletmektedirler (Fopp, 2004: 22-25).

Gelirlerdeki durgunluk, birçok danışmanlık şirketini kapasitesinin altında çalışmaya zorlamakta ve özellikle büyük şirketlerde, yoğun işten çıkarmalara neden olmaktadır. Mevcut personel, hizmet alımının geliştirilmesi veya yeni piyasalar keşfetmek için özel sektör analizlerine yönlendirilmiştir. Bu çalışmalarla ekonominin tekleyen motorunun yeniden çalıştırılması hedeflenmiştir (Fopp, 2004: 22-25).

Danışmanlıktan yararlanacak müşteri hayali ve mucizevi metodolojiler peşinde koşmamaktadır. Kendi yetenekleri üzerine odaklanmayı bilmektedirler. Bu da daha fazla ve etkili ortaklıklar ve stratejik birlikteliklerin önemini

vurgulamaktadır. Bu nedenle, danışmanlık hizmeti arayan kişiler, kendilerine diğer şirketlerle işbirliği yapmaları konusunda yardımcı olacak danışmanlar aramaktadırlar. (Fopp, 2004: 22-25).

İsviçre’de danışmanlık talebinde olan şirketler bu süreci değerlendirerek, kendi şirket içi danışmanlık yetilerini geliştirme çabasındadır. Zirve yöneticileri arasında, eski danışmanlık şirketi ortaklarından birisini bulundurmaktadırlar. Bunun doğal sonucu olarak, şirketler dışarıdaki danışmanlık şirketlerini de daha yakından takip etmektedirler. Ucu açık milyon dolarlık sözleşmeler dönemi kapanmıştır. Sadece iyi tanımlanmış, bilanço üzerinde olası olumlu etkisi yüksek olan öneriler sözleşme seviyesine ulaşmaktadır (Fopp, 2004: 22-25).

ASCO, son zamanlarda 50 büyük İsviçre kuruluşunun önde gelen yöneticileriyle yaptığı çalışmayı tamamlamıştır. Bunlardan %92’si yönetim danışmanlık anlaşması yaptıkları kuruluşların kalitesinden ve sağlamış oldukları katkıdan memnundurlar (Fopp, 2004: 22-25).

İsviçreli birçok danışman şu anda büyük bir dönüşüm sürecinin ortasında bulunmaktadır. Fonksiyonel düzenlemeleri bir gerçeklik haline getirerek, şirket birleşmeleri gerçekleştirmişlerdir. Bu süreci, şirket içi işletim sistemleri ve uzmanlıklarını yeniden yapılandırma izlemiştir. Yalnızca yeni meslek uzmanlıklarını tanımlamakla kalmayıp, danışmanlarının uzmanlıklarına da yatırım yapmalıdırlar.

İsviçre’de her piyasa oyuncusunun bilmesi gereken konu, zorlu piyasa koşullarında yeteneklerinin rekabet gücünün sürekli canlı kalması gerekliliğidir. Aksi takdirde başarısız olacaklardır. Yönetim danışmanlık şirketinin başarısının devamlılığı yalnızca şirket dışı hedeflerdeki yeniden yapılanmaya değil, yeni değerlerin içselleşmesine de bağlıdır (Fopp, 2004: 22-25).

4.2.Japonya Uygulaması

Japonya'da, K.Amerika ve Batı Avrupa'daki meslektaşlarına oranla yöneticiler, daha nadiren kurum dışı danışman talebi içerisindedir. Bu da bizlere, diğer gelişmiş ülkelere oranla Japon danışmanlık piyasasının daha küçük ölçekli olduğunu göstermektedir (Kubr, 1996:715).

Gelecek söz konusu olduğunda, aşağıdaki nedenlerden dolayı, Japon danışmanlık piyasası büyüyecektir (Kubr, 1996:715).

- * Danışmanlık talep edenler, iş çevresinde değişikliklerle karşı karşıyadır.
- * Her geçen gün daha fazla şirket kurum dışı danışmanlığın önemini kavramaktadır.
- * Şirketler işten çıkarmalar nedeniyle iç kaynaklarını kaybetmektedirler
- * Her geçen gün yeni ve daha küçük şirketler piyasaya girmektedir.
- * Stratejik yönetimde tecrübe ve yetenek kazandırmak için danışmanlar talep edilmektedir.
- * Orta düzey yöneticiler ve üniversite çevreleri tarafından danışmanlık üst düzey bir kariyer olarak görülmektedir (Kubr, 1996:715).

Japonya'da genelde eğitimin girişimciler tarafından sağlanmasının dayanağının, emekli oluncaya dek belli bir firmada istihdam anlayışı olduğu belirtilmektedir. Japon firmaları çalışanlarını kendileri yetiştirmeyi tercih etmektedirler. Firma politikalarındaki farklılıklar, eğitim sistemi ve sosyal / toplumsal değerlere dayanmaktadır. Yönetim danışmanlığı alanında bir profesyonel olarak kabul görmek de firma içinde eğitimi içeren uzun ve zorlu bir yoldur (Erdost, 2003: 123).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim danışmanlarından oluşan J-SMECA (Japon Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Yönetim Danışmanları Birliği), iş destekleme hizmetinin profesyonel bir grubu gibi çalışan, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birliği'ni desteklemek ve değişen ekonomik koşullara ayak uydurmalarına yardımcı olmak üzere kurulmuş bir yapıdır. Japon sanayisinin yaşamakta olduğu belirgin dönüşüm ile birlikte iş destekleme servisinin uzman bir grubu gibi faaliyet gösteren SMEAC'ın rolü ile ilgili olarak yüksek beklentiler oluşmuştur. İleri teknoloji ve yüksek kalite çağı ile başa çıkmak için, yönetim danışmanlığı ve toplumun ihtiyaçlarını tamamlayıcı olarak, J-SMECA, SMEC (Yönetim Stratejisi Mühendisliği Araştırma Merkezi- Management Strategy Engineering Research Center) (Master Center) aracılığıyla, işletme danışmanlığı ağ bilgi sistemi gibi bir danışmanlık destekleme sistemi kurarak, bilgi ve uzmanlık paylaşımında yardım etmektedir (www.j-smeca.or.jp).

Amaç, Japon KOBİ'lerine yardım etmek, birlikte yakın çalışmak, becerilerini geliştirmek ve KOBİ'leri geliştirmeye katkıda bulunmaktır. J-SMECA, ülke genelinde üye danışmanları ile 47 adet branşa hizmet veren Japonya'daki tek işletme danışmanlığı organizasyonudur. 700'in üzerinde üye danışmanı ile uzmanlıklarını paylaşmak için belli aralıklarla seminerler düzenlerler ve hükümetin sponsorluğunu yaptığı danışmanlık faaliyetleri de dahil olmak üzere geniş kapsamlı bir alanda çalışırlar.

J-SMECA çok sayıda iş ile ilgili olarak çalışır. Üyelerini, değişimi destekleyen bir vizyon ile, danışmanlık hizmetleri yürütülmesini desteklemek, sürekli gelişen bir uzman danışman gibi uzmanlığını paylaşmak, KOBİ'lere ve bölgelere katkıda bulunmak için destek sağlamak üzere eğitir.

J-SMECA'nın araştırma ve çalışma organı olarak "Master Center" adı verilen bir birimi vardır. "Master Center"; yönetim konuları ve stratejileri ile ilgili araştırma ve çalışmalar, danışmanlık becerileri ve alanlarının geliştirilmesi, işletme türleri ile ilgili araştırma ve çalışmalar, bilgisayarlı danışmanlık destekleme sistemini geliştirmek, diğer organizasyonlarla ve merkezi ve yerel yönetimlerle işbirliği yapmak, KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sağlamak, KOBİ'lerde yönetim danışmanlığı ile ilgili sempozyumlar düzenlemek ve üyelere dağıtılan yönetim danışmanlığı haberleri yapmak amaçları doğrultusunda çalışmaktadır. Master Center aslında danışmanlık ile ilgili değişen ihtiyaçlara cevap vermek üzere çok çeşitli araştırma ve çalışma projeleri yürüten bir think-tank'dir. J-SMEAC üyelerinden oluşan ve danışman olarak hizmet vermekle birlikte çeşitli sektörlerde çalışan personeli, çok sayıda araştırma projesinde yer alırlar.

J-SMECA'nın üyesi olan her KOBİ profesyonel bir danışman gibi hareket eder. Böylece kurum bünyesinde üretim, dağıtım, ticaret, bilgi, finans gibi geniş yelpazede yer alan konularda, bir firma için çalışan ve uzun dönemli pratik deneyimleri olan, belirli bir sanayi ya da işte uzman, 30 farklı ülkede uluslararası işletme deneyimleri olan 600'den fazla uluslararası danışmandan yararlanabilir.

J-SMECA'nın ekonomideki globalleşme ve Japonya'nın yüzyüze geldiği Güney Doğu Asya ülkelerince yaratılan çetin rekabet ortamında rolü artarak önem kazanmaktadır.

4.3. Çin Uygulaması

Gelişmekte olan piyasalar, dünyada yönetim danışmanlığı şirketlerinin nihai deneme zeminini oluşturmaktadır. Özellikle Çin, adeta yeni keşfedilen altın madeni olarak resmedilmektedir. 1978’de başlayan reformlar 3 temel sütunun üzerine kurulmuştur (Schlevogt, 2000: 28-34):

*Şehir merkezlerinde ve kırsal alanlarda özel mülkiyet edinilebilmesinin yeniden önünün açılabilmesi,

*Yabancı yatırımcıların çekilebilmesi için güney sahil kesiminde özel ticaret bölgelerinin kurulması,

*Devletin gerçekleştirmekte olduğu reformlar.

Sonuç olarak, Çin dünya tarihinde tanıklık edilmemiş ölçeklerde ekonomik büyümeye ulaşmıştır. 21. yüzyılda yeni bir süper güç olma yolunda ilerlemektedir. Bu tarihsel değişimle birlikte, yönetim danışmanlığı şirketleri için büyük fırsatlar ortaya çıkmıştır. Çin’de hem yerli hem de yabancı şirketler güçlü tavsiyelere ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak Çin’in büyük potansiyeli üzerine yapılan tartışmalar, mekanik tahminler üzerine kuruludur ve kapsamlı analizler içermemektedir.

Kağıt üzerinde Çin’deki potansiyel danışmanlık hizmetleri cazip görünmektedir. 1998 yılında Çin GSYİH ‘sı 961 milyar ABD Doları’na ulaşmıştır. Çin, bu rakamla ABD ve Japonya’dan sonra dünyadaki en büyük üçüncü mal ve hizmet üreticisi konumundadır. Bu güne kadar bu gelirlerden danışmanlık hizmetlerine düşen pay çok düşük olmuştur. Gelişmiş bir ülke ile Çin arasındaki paralel karşılaştırma ilginç olacaktır. Örneğin Almanya, Çin gibi danışmanlık hizmetlerinin benimsenmesi konusunda geç kalmış bir ülkedir. Ancak bakış

açısındaki derinlemesine değişim, bu ülkede yönetim danışmanlığının büyük bir gelişim göstermesini sağlamıştır. Bugün, bu hizmetler GSMH'sının %15'ine tekabül etmektedir. Eğer Çin de Almanya ile aynı yörüngede devam eder ve mili gelir içerisinde danışmanlık hizmetlerinin oranı bu seviyelere yükselirse, yaklaşık 144 milyar ABD doları büyüklüğünde kullanılmaya hazır danışmanlık geliri ortaya çıkacaktır.

Her ne şekilde yönetilirse yönetilsinler (kamu kuruluşu, özel sektör, kolektif yönetim, yabancı şirket), bütün bu kuruluşlar ortak bir özelliği paylaşmaktadırlar: "Desteğe ve tavsiyeye ihtiyaçları vardır". Çoğu çok uluslu şirket, Çin'e küresel strateji içerisinde üretim merkezi veya ihracat üssü olarak bakmaktadırlar. Ancak birçoğu henüz bu ülkenin yerel piyasasına girememiş durumdadır. Birkaç yıl önce, en önemli ilgi alanları piyasa giriş stratejileri olan bu kuruluşlar, şimdi ortak-girişim yeniden yapılandırması ve insan kaynakları yönetimi gibi sorunları çözmeye çalışmaktadırlar. Ortaklık ve ticari ünite düzeyindeki rekabetçi stratejiler, yerel piyasaların içine nüfuz etme konusundaki zorluklarla birleşince ek bir baskı unsuru oluşturmaktadır. Bu danışmanlar için iyi bir haberdır. Tüketici ürünleri şirketlerinin aksine, danışmanlık faaliyetleri, yerel piyasadaki ekonomik büyüklük içerisinde küçük ve dağınık ekonomik aktörlere bağımlı değildir. Müşterileri satın alma gücü yüksek kuruluşlardır.

Özetle Çin'de, danışmanlık piyasası gelecek vaat etmektedir. Danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaşma hızı düşüktür. Çok sayıda kamu kuruluşu vardır ve bunlar da, "özel sektör ve ortaklık şirketleri" gibi danışmanlık hizmeti ihtiyacı içersindedir. Kimi kuruluşların içerisinde bulunduğu durum diğerlerine oranla daha zordur. Yabancı şirketler ve diğer yabancı kuruluşlar eşit oranda

danışmanlığa ihtiyaç duymaktadırlar. Şu ana kadar çeşitli piyasa engelleri ve özel yerel engeller nedeniyle potansiyelin farkına varılamamıştır.

Çin’de kayıt dışı varlıklar eksik hesap edilmiş veya yanlış algılanmıştır. Danışmanlık şirketleri ile ilgili bilgi azdır. Yasal çerçeve gelişmemiştir. Çalışmalar kısa vadeli düşünülmekte, bürokratik engeller yaygın ve kalifiye insan kaynakları kısıtlıdır. Ayrıca Konfüçyüs kültürü ve diğer milli özellikler batı danışmanlık sistemi ile uyumlu değildir.

Aynı zamanda, danışmanlık hizmetleri Çin’de doğru stratejiler, organizasyon, insan ve entelektüel sermayeye sahip değildir. Danışmanlık şirketleri düzensiz çevrelerde piyasa potansiyelini yanlış algılamaktan korunmak için kendi güçsüzlüklerini kapsamlı bir biçimde değerlendirmelilerdir.

Makroekonomik düzeyde, “ülkedeki merkezi krallık” -çifte gelişim yolu- olarak tanımlanan düzeni takip etmektedir. İlk yol, yüksek gelişme hızıyla simgelenmektedir. Çin, kısa sürede önemli gelişmelere tanıklık etse de uzun vadeli resim aynı güzellikte değildir. Temel zorlukları yenmek yıllar alacak, özellikle de sosyal entelektüel sermaye eksikliği büyük bir problem olmaya devam edecektir.

Çin hükümetinin öngördüğünden daha az koruyucu önlemlerle Dünya Ticaret Örgütü’ne katılma vizyonu yerli şirketleri çok zorlayacaktır. Kalifiye insan ve entelektüel sermaye eksikliği, uygun olmayan stratejiler ve şirket yapılarından kaynaklanan darboğaz, danışmanlık şirketlerini bekleyen olumsuzluklardır.

Gelişmekte olan piyasalarda, potansiyel ince elenip sık dokunarak incelenmelidir. Soğuk kanlı bakış açısı ile danışmanlık şirketleri kendilerine özgü bakış açılarını ortaya koymalıdır. Gelişmekte olan bir ülkede faaliyet gösterirken sorunların kaynağını yerel etmenlere bağlama alışkanlığından uzak durmalılardır.

4.4. Güney Afrika Uygulaması

İngiltere'deki sistemin bir benzeri Güney Afrika'da da geliştirilmiştir. Yeni gelişen sektörün ihtiyaçlarının farkında olan Güney Afrika Bankacılık Konseyi, özellikle önceden zarar görmüş toplum kesimlerini, “Kadınlar Girişim Planı” ve “Gençler Girişim Planları” çerçevesinde desteklemektedir. Ülkenin en bilinen projesi "SIZANANI" adını taşımaktadır. Güney Afrika Bankacılık Konseyi'nin yönetiminde bankaların bir araya gelmesiyle oluşan “SIZANANI,” Güney Afrika ulusal parası Rand cinsinden 1.000 USD\$'dan 5.000 USD\$a kadar finansman sağlamaktadır. Bu fonlar küçük miktarda paralar olsa da, yeni yatırıma başlamış bir aile işletmesinin devam edebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Benzer şekilde daha büyük meblağlar için, “KHULA Danışmanlık Programı” (küçük işletmelere finansman desteği, bir işletme planının hazırlanmasında müteşebbislere yardım, bakım hizmetinden sonra bir danışman atayarak işletmenin gelişmesine yardım, bankacılık, yönetim ve organizasyon konusunda yardım öngören bir program) aynı doğrultuda faaliyet göstermektedir. Hükümetin “NTSIKA” adlı Kredi Garanti Programı da yine bütün bu uygulamaları desteklemektedir.

Bu programlar için en önemli şey, finansman desteği ile mali olmayan destek arasındaki bağlantıdır (Dunsby, 2003: 148-149).

Uygulama her olayda şu aşamalardan geçer;

- Bir başkasının duygularını anlayabilmek için yapılan ilk toplantı,
- Teşhise yönelik değerlendirme,
- SWOT (Güçlü Yanlar, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehlikeler Analizi) - genellikle bir işletme değerlendirmesinin bir

parçası olup, pazar potansiyelini, ekibin yönetim kabiliyetini, malî ihtiyaçları ve onların önerebileceği teminat ve geri ödeme miktarını belirler,

- Eylem planı
- Aylık yeniden gözden geçirme toplantıları ve hesaplar;
- Acil yardım hattı ve yardım yapılması için emir verme.

İlk toplantı, sanayi deneyimi, coğrafi konumu ve teknik becerileri bakımından müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya hazır bulunan, seçkin bir işletme danışmanı ile yapılan toplantıdır. Söz konusu ilk toplantı müteşebbisin yenilik ve girişimi konusunda karşılıklı bilgi alışverişine yol açarak, tarafların birbirini anlamalarını sağlar. İşletmede eksiklikler varsa danışmanın uzmanlığı ve deneyimi ile tamamlanır (Dunsby, 2003: 151).

Teshise yönelik değerlendirme aşaması çok önemlidir. Bu aşamada müşteri tarafından bir işletme planı hazırlanır, danışman tarafından değil, ancak pazar potansiyeli ve işletmenin para ihtiyacının miktarının belirlenmesi ve bankacılık topluluğunun ihtiyaçlarına göre zamanlamasının yapılması gibi konularda danışman yol gösterir (Dunsby, 2003: 151).

İşletme planını danışman ve banka bir kez onayladığında ve fon temini sağlanmış olduğunda, işletme faaliyete başlar. Daha sonra yapılan aylık gözden geçirme toplantısı, satışlar ve hesaplarla ilgili sonuçlara ve performansa bakmak için çok önemlidir. Aylık gözden geçirme toplantılarına ilâve olarak her zaman acil yardım hattı vardır. Herhangi bir aşamada, müşteri en son sorunuyla ilgili kendi işletme danışmanına uğrayabilir, sorunlarını anlatabilir ve belki özel bir toplantı düzenlenebilir (Dunsby, 2003: 151).

İngiltere ve Güney Afrika'da bu düşünce çok iyi takdir edilmekte ve bu projeler çok iyi çalışmaktadır (Dunsby, 2003: 151).

4.5. Diğer Ülkelerdeki Uygulamalar

Rusya

Rusya, yönetim danışmanlığı gelişiminin ilk evrelerindedir. Müşteriler çoğunlukla danışmandan ne beklediklerini, onları etkili şekilde nasıl kullanacaklarını bilmemektedirler. Danışmanlar da sıklıkla Rusya'daki belirli/özel koşulların farkında değildirler. Büyük denebilecek az sayıdaki danışmanlık firması, birkaç şehirde toplanmış ve dar bir uzmanlık alanında faaliyet göstermektedir.

Aslında Rusya'da danışmanlık bir yenilik değil. Komünist dönemde bile Sovyet girişimleri ve yönetimi uygun maliyetlerde olduğunda danışmanlık hizmeti almışlardır.

Rusya'da işe başlama, küçük işletmelere rehberlik genellikle hükümet tarafından kurulan acentelerde düşük maliyetle ya da ücretsiz hizmetle sağlanır. Batılı gönüllüler bu süreçte çalışmışlardır. Büyük uluslararası muhasebe ve danışmanlık firmaları Rusya'da Rus ve batılı personelle birlikte çalışarak temsil edilmişlerdir. Nüfusu beş milyon olan St. Petersburg'da 183 danışmanlık firması vardır (St. Petersburg Yellow Pages'den). Bunların %70'den fazlası muhasebe firması ya da vergi danışmanlarıdır. Sadece 12 tanesi kendilerini yönetim danışmanlığı olarak tanımlamışlardır. Müşteriler genellikle küçük firmalardır (25'den az çalışanı olan ve geliri yılda 500.000\$'dan az olan firmalar). Danışmanlık hizmetlerini yönlendiren üç güç: finans, özelleştirme, girişimcilik olarak ifade edilmiştir (Erdost, 2003).

Hindistan

Danışmanlık firmaları karşılaştırıldığında, büyük işletmelerin kamu sektöründe de belirgin bir varlık gösterdikleri ifade edilmektedir. Kamu kuruluşlarının aldıkları danışmanlık hizmetlerinin bir örneği Hindistan'da elektrik işletmesinin, mühendislik danışmanlığı veren firmalara başvurmasıdır. Danışmanlık firmaları işe fizibilite çalışmaları ile başlamakta, detaylı mühendislik projeleri dizayn etmekte, fabrikada müşterilere yardımcı olmakta, personel eğitimi vermektedirler. Hindistan'da 80'lerin sonunda henüz yeni olan sektörde kamu sektörünün danışmanlık anlaşmaları özel sektördekilere fazladır (Erdost, 2003).

Kore

Kore'de faaliyet gösteren firmalar arasında tecrübeli profesyonellerin biraraya gelmesi ile "Kore'nin rüya takımı" olarak adlandırılan bir ekip oluşturulmuştur. Yerel işletmelerin varlıklarının elden çıkarılmasında, yabancı yatırımcılarla bağlantı kurulmasında, varlıkların piyasa değerinin artırılması uğraşlarında, ülke çapında hızlanan birleşme ve satın almalarda iyi tanınan yerel hukuk firmaları ve muhasebe firmaları ile bağlantı planlamışlardır (Erdost, 2003).

Lübnan

Lübnan işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonunun öneminin artışı sebebiyle son yıllarda özellikle eğitim ve geliştirme danışmanlık firmalarının etkinliklerinde bir artış görülmektedir. Ülkedeki sivil savaş ve politik karmaşıklık yüzünden, Lübnan ekonomisindeki işletmeler işgücünde hızlı değişimler ile karşılaşmış ve geleneksel işgücü ilişkilerinin değiştirmek zorunda kalmışlardır. Danışmanların ücretleri yüksek değildir ve özellikle orta kademe çalışanlarda görece olarak işgücü devir oranı yüksektir (Erdost, 2003).

Meksika

Meksika’da kapalı ekonomiden dünya ekonomisine hızlı bir açılma söz konusu olduğundan, işletmeler iş süreçlerini, kaynaklarını, teknoloji ve insan faktörlerini yeniden düşünmeleri gerekmiştir. Firmalar global uygulamalardan değişim ve gelişim plânları için örnek alabilirler (Erdost, 2003).

Gelişmekte Olan Ülkeler

Gelişmekte olan ülkelerde danışmanlık hizmetlerinde güçlü bir gelişme olasılığı ekonomik kalkınma sürecinin varlığına işarettir. Endüstri ve ticaret geliştikçe ve dolayısıyla iş bulma ve kariyer olanakları arttıkça mesleki çalışmalarda danışmanlık alanını seçenlerin sayısı artacaktır (Külünk, 1975: 28).

Yerli danışmanlık mesleğinin ülke çapında gelişmesi ile kalkınma süreçlerinde uluslararası danışmanların sürekli şekilde oynadıkları rol arasında bir çatışma yoktur. Çünkü ya yerli danışman sayısı azdır veya olan danışmanların hizmetleri bazı işler için uygun değildir. Yabancı danışmanlar çoğu kez karmaşık sorunları çözmede ve uzmanlaşmış büyük endüstrilere hizmet konusunda daha uygundurlar. Ayrıca yabancı danışmanlar için, büyük tecrübesi olan ve modern tekniği çok iyi bilen uzman ekiplerini diğer ülkelerden toplamak daha kolaydır. Buna karşılık ülkenin durumunu iyi bilen yerli danışmanlar, özellikle küçük ve orta endüstrideki sorunları çözmede daha verimli olmaktadır

Kalkınmakta olan ülkelerde hem yerel hem de yabancılar tarafından sağlanan danışmanlık hizmetleri kalkınmaya girdi sağlamaktadır. Bu, ekonomik ve sosyal gelişimin hızlanması için bir çeşit yönetsel işletim bilgisinin enjekte edilmesidir. Danışmanlık hizmetleri ulusal ve uluslararası teknik destek kuruluşları tarafından desteklenerek çeşitli kalkınma projeleri ve programları için kullanılır.

Teknik destek, birçok yabancı danışmanı geliştirmekte olan ülkelere gitmelerini ve yerel danışmanların eğitilmesini sağlamaktadır (Kubr, 1996: 717).

1990'larla birlikte kalkınmakta olan ülkeler artık homojen bir danışmanlık piyasasına sahip değildir. Teknik ve çalışma çevreleriyle ilgili olarak, geliştirmekte olan ülkelerdeki danışmanlık ihtiyaçları ile kalkınmış ülkelerdeki ihtiyaçlar paralellik göstermektedir. Tam tersine, daha az gelişmiş ülkelerdeki danışmanlık piyasası gerilerde kalmıştır ve halen ekonomik durgunluk, düşük büyüme oranları, kaynak sıkıntısı ve kötüleşen çalışma koşullarından kaynaklanan temel zorluklarla boğuşmaktadır (Kubr, 1996: 717).

Ancak bu, yönetim danışmanlarının, geliştirmekte olan ülkeleri gözden çıkarmaları anlamına gelmez. Teknik destek ve özel sektör fırsatlarını kullanarak yerel danışmanlık mesleğinin güçlendirilmesi ve genişletilmesi için alan mevcuttur. Yabancı danışmanların kullanılması oldukça pahalı olacaktır ve bu hizmet teknik olarak zor projeler ve yerel danışmanların desteklenmesi ile sınırlandırılması gerekecektir. Küçük ve orta ölçekli kuruluşları ve sosyal sektörleri de içerisine alan ekonomi yapısı, yerel kültürü içselleştirmiş, ülkelerinin ekonomik gelişimleri hedefini ilke edinmiş danışmanlar için gelecek vaat etmektedir (Kubr, 1996: 717).

4.6. Danışmanlık Meslek Örgütleri

Uluslararası Yönetim Danışmanları Enstitüsü Konseyi (International Council of Management Consulting Institutes - ICMCI) (www.icmci.org, 2005):

1987 yılında, on ülkeden danışmanlık sertifikası veren enstitülerin aynı çatı altında toplamak amacıyla Paris'te toplanmasıyla kurulan ICMCI, dünyada danışmanlık konusunda en önemli örgüttür. Konseyi ilk desteleyen enstitü Amerika Yönetim Danışmanları Derneği (Insitute of Management Consultants America IMC-

USA) oldu. 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 Danışmalığı Meslek İlkeleri"ni belirledi. Dünyada ilk kez yapılan bu çalışma halen uluslararası kabul gören tek çalışmadır. Aynı toplantıda üye enstitülerin "Sertifikalı Yönetim Danışmanları" (Certificated Management Consultant -CMC) sertifikasını almak için gerekli koşullar da belirlendi. Türk Yönetim Danışmanları Derneği, 2001 yılında ICMCI üyeliğine kabul edilmiştir. ICMCI'nın tüm dünyada yirmi binden fazla üyesi bulunmaktadır.

Amerika Yönetim Danışmanları Derneği (Institute of Management Consultants USA -IMC USA) (www.imcusa.com, 2005):

1968 yılında Amerika'daki danışmanlar için profesyonellik ve ahlak standartlarını saptamak üzere kuruldu. Merkezi Washington'da bulunan enstitü ulusal ve bölgesel seminer, workshop ve konferanslara destek olmaktadır. Ayrıca www.imcsu.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.

Profesyonel ve Teknik Danışmanlar Derneği (Professional and Techincal Consultants Association -PATCA) (www.patca.com, 2005):

PATCA 1975 yılında Kaliforniya'da bağımsız danışmanlık hizmetlerini tanıtmak ve danışmanlara ihtiyaçları olan kaynaklara direkt ulaşım sağlamak 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.

Yönetim Danışmanlığı Firmaları Derneği (Association of Management Consulting Firm-ACMF) (www.amcf.org, 2005) :

1929 yılında Yönetim Danışmanlığı Mühendisleri Derneği (Association of Management Consulting Engineers) adıyla kurulan dernek daha sonra (Yönetim Danışmanlığı Firmaları Derneği) Association of Management Consulting Firms, adını alan dernek yönetim danışmanlığının uygulanabilirliğini arttırmak amacıyla kurulmuştur. Günümüzde de müşterilere danışmanlık sektöründeki değişimlerin ulaştırılması ve üyelerin hızla değişen günümüz koşullarına uyum sağlamaları konularında hizmet vermektedir.

Avrupa Yönetim Danışmanları Derneği Federasyonu (European Federation of Management Consulting Association – FEACO) :

1960 yılında Paris’te kuruldu. Kuruluşundan itibaren meslek ve ahlak kurallarının belirlenmesi konusunda çalışmalara başlayarak müşterilere verilen hizmetin kalitesini korumayı hedefledi. Uluslar arası kuruluşlar ve AB ile ilişkilerin geliştirilebilmesi için federasyonun merkez ofisi Brüksel’de bulunmaktadır. Federasyon şu anda yirmi üç ulusal dernekten oluşmaktadır. Bu derneklerden AB üye ülkeleri, Doğu Avrupa ülkeleri ve Norveç, İsviçre, Güney Kıbrıs, Bulgaristan, Slovenya’da kuruludur. FEACO üç bin sekiz yüzden fazla danışmanlık firmasını ve yetmiş binin üzerinde danışmanı temsil etmektedir. Bu grubun toplam yıllık kazancı on dört milyar avro olup Avrupa Pazarının %40’ını oluşturmaktadır (European Federation Of Management Consulting Associations, The Survey Of European Management Consultancy, Market 1999/2000iBrussels: 2000 s.2).

Yönetim Danışmanlığı Derneği (YDD):

1988 yılında kurulan YDD, sektörün Türkiye’deki ilk ve halen tek derneğidir. Derneğin temel hedefi, Türkiye’deki danışmanların bir bölümünün dernek çatısı altında bir araya gelmesini sağlamak ve uluslararası yönetim danışmanlığı sertifikasyonunu dernek aracılığı ile uygulamaya sokmaktır (www.ydd.org.tr).



V. BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI UYGULAMALARI:

“İZMİR’DE FAALİYET GÖSTEREN GIDA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA”

5. 1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizde yönetim danışmanlığı hizmetinden faydalanan KOBİ’lerin çok az sayıda olduğu bilinmektedir. Çalışmanın birinci amacını, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin profillerini incelemek ve bu hizmetlerden neden faydalanmadıklarını ortaya çıkarmak oluşturmaktadır. Halihazırda yönetim danışmanlığı hizmetinden faydalananlar ya da daha önceki zamanlarda bu hizmeti almış olanlar ise araştırmanın diğer odak grubunu oluşturmaktadır. Yönetim danışmanlığı hizmetinden faydalananların, hangi durumda böyle bir desteğe başvurduklarını, seçimlerine etki eden kriterleri, bu hizmetleri veren şirketleri nasıl değerlendirdiklerini ve ortaya çıkan memnuniyet düzeylerini saptamak, araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın ulaşmak istediği nokta, danışmanlık hizmeti alan ve almayan işletmelerin bu hizmetler sonucunda oluşan algıları ve deneyimleri ile ilgili fikir sahibi olabilmektir.

Burada araştırma bir hipotezi test etmekten çok; betimleyici bir çalışma olmayı hedeflemektedir. Araştırma daha çok niceliksel yöntemler ile yürütülmüş olup birebir görüşmeyi kullanmak suretiyle, niteliksel yöntemlerden de destek alınmıştır.

Bu amaçla aşağıdaki iki temel problemlerin yanıtları aranacaktır;

P1:Yönetim danışmanlığı almayan KOBİ'ler neden bu hizmetten faydalanmamaktadır?

Danışmanlık hizmeti almayanların cevaplaması gereken bu bölümde, neden bu hizmetten faydalanmadıkları, bu konu hakkında hangi araçlardan bilgi edinebileceklerini bilip bilmedikleri, seçimleri için önemli olabilecek kriterler, tercih edecekleri kurumlar, ilerde bu hizmeti almaya karşı olan tutumları, bilgi paylaşımına nasıl baktıkları, böyle bir hizmetin fayda sağlayıp sağlamayacağına olan inançları ve danışmanlık kurumlarına olan güven duyguları ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmaktadır.

P2: Yönetim danışmanlığı alan KOBİ'lerin, hangi alanlarda ve neden bu hizmete ihtiyaç duymaktadırlar ve hizmet sonucunda edindikleri deneyimlere ilişkin algıları nasıldır ?

İkinci bölümde danışmanlık hizmeti alanlar sorgulanacak, bu hizmeti almaktan vazgeçenlerin, vazgeçme nedenleri ve bu hizmeti bırakmalarına neden olan faktörler incelenecek, son bölümde ise yönetim danışmanlığı almış olanların, almış oldukları hizmetle ilgili detaylı bir araştırma yapılacaktır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, yönetim danışmanlığı hizmeti alan veya alma ihtimali olan işletmeler arasında bölge, sektör, büyüklük gibi özelliklere göre tüm araştırma evrenini temsil edecek şekilde bir örneklem grubu alınmış, uygulama işletmelere anket yoluyla yapılmıştır. Anket formu işletmelerin genel özelliklerini ve araştırma konusu üzerindeki durum ve düşüncelerini sorgulayan tarzdadır.

Anketin başında işletmenin kuruluş yılı, personel sayısı, ihracat yapıp yapmadığı, ortaklarının öğrenim durumu gibi demografik verilerin yanısıra, işletmelerin yaşamakta oldukları sorunlara ilişkin algıları, ortakların yönetimdeki etkililiği ve danışmanlık hizmeti alıp almadıkları sorgulanmaktadır.

Anket, işletmelerin bir kısmına posta, bir kısmına da e-posta yoluyla gönderilmiştir. Uygulanmış olan anketler, yüzyüze yapılan görüşmelerle de desteklenmiştir.

Veri toplama aracı, birincil kaynaklardan oluşturulan anket formu ile sağlanmıştır. Anket formu, daha önceki çalışmalardan alınan sorular ve literatür taramasından elde edilen bulgular ile oluşturulmuştur.

3'lü likert tipi sorulan soruların bir kısmı; Cannon ve Doney'in(1997) ve Ganesan'ın (1994) yılındaki çalışmalarındaki sorulardan uyarlanmıştır. Bazı sorular ise benzer konuda yazılmış olan Erdost 'a ait (2003) doktora tezinde yapmış olduğu anketin sorularından uyarlanmıştır. Soruların bir kısmı ise KOSGEB'in yürütmekte olduğu saha araştırması raporundan uyarlanarak soru formuna eklenmiştir. Ankette oluşturulmuş olan soruların bir kısmı ise çalışmanın yanıtlamak amacıyla olduğu soruların cevaplanabilmesi için ile literatür taramasından elde edile bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

Burada analiz birimi, küçük ve orta ölçekteki işletmelerdir. Araştırma KOBİ kapsamına giren 250 kişiden az eleman istihdam eden, ama özellikle 1-50 çalışanı olan mikro ve küçük ölçekli gıda üreticileri üzerinde yapılmıştır. Mikro ve küçük ölçekli işletmelerin seçilmesinin nedeni, katma değerlerinin orta ölçekli işletmeler oranla görece düşük olmasıdır. Araştırma İzmir'deki gıda üreticilerini kapsamaktadır.

Ege Sanayi Odası (EGSO)'nun sayfasında bulunan ve Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren 253 adet gıda üreticisinden, İzmir'de faaliyet gösteren ve irtibat kurulabilen 80 gıda üreticisine araştırma hakkında bilgi verilerek anket yollanmış geri dönüşü sağlanan 37 anket üzerinden analiz yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 46'dır. Anketi cevaplayan örneklemin araştırma evrenini temsil yeteneğine sahip olduğu varsayılmaktadır. Veriler kodlanarak SPSS 11.5 ve Excel paket programları aracılığıyla sonuçlar elde edilmiştir.

Gıda sektörü Türkiye için önemli sektörlerden biridir. Türk ekonomisinin lokomotif sektörlerinden birisi olan gıda sektörü 2005 yılının ilk çeyreğinde özel tüketim harcamalarının %30'luk bölümünü oluşturmuştur. Gıda sanayinin GSYİH içindeki payı yaklaşık 4.8% seviyelerinde bulunmaktadır. Gıda Sanayi imalatı yılın ilk çeyreğinde 3% oranında artış göstermiştir. Gıda sektöründe istihdam edilenlerin sayısı yaklaşık yılda 105,000 kişi dolaylarındadır (<http://www.denizyatirim.com/reports/arastirmaraporlari/sektorraporlari/g%C4%B1da.pdf>: 2005).

Sektörde halen çözüm bulunması gereken sorunlar bulunmaktadır. Türkiye'nin kayıtdışını engellemesi, piyasa mekanizmalarının tam olarak çalışmasını sağlaması, modern üretimi yaygınlaştırması, yatırımların önündeki teknik ve idari engelleri azaltması ve AB teknik mevzuatına uyum sağlaması gerekmektedir. Özellikle kayıtdışından devletin sadece vergi kaybı 3 milyar doların üzerindedir. Gıda sanayii ve tarım kesimi arasında gerek üretim ihtiyacı, gerekse verim ve kalite açısından yeterli etkileşimin sağlanamamıştır. Gelişmekte olan ülkelere gıda üretimi gelişmiş ülkelere kıyasla daha hızlı artış göstermektedir. Önümüzdeki dönemde dünya hububat üretiminin 59%'unun, et üretiminin ise 61%'nin gelişmekte

olan ülkelerde gerçekleşmesi beklenmektedir. Bu açıdan gıda sektörü ülkemiz için büyük önem taşımaktadır.

5.3. Bulgular ve Yorum

Araştırma kapsamında işletmelerin seçilen değişkenlere göre sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 12. Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu

Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	2	5,4
Hayır	35	94,6
Toplam	37	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %95'i şu anda danışmanlık hizmeti almamaktadır. İşletmelerden sadece iki tanesi danışmanlık hizmeti almaktadır, bir tanesi ise daha önceden alıp bu hizmetten vazgeçmiştir. 34 işletme ise hiç danışmanlık hizmeti almamıştır.

İlk aşamada, danışmanlık hizmeti almayan işletmelerin profilini ortaya çıkarabilmek amacı ile bundan sonra sadece danışmanlık hizmeti almayan kesimin (işletmelerin %95'inin) sonuçları verilecektir.

İkinci aşamada ise danışmanlık hizmeti alan işletmenin verdiği yanıtlar yorumlanacaktır.

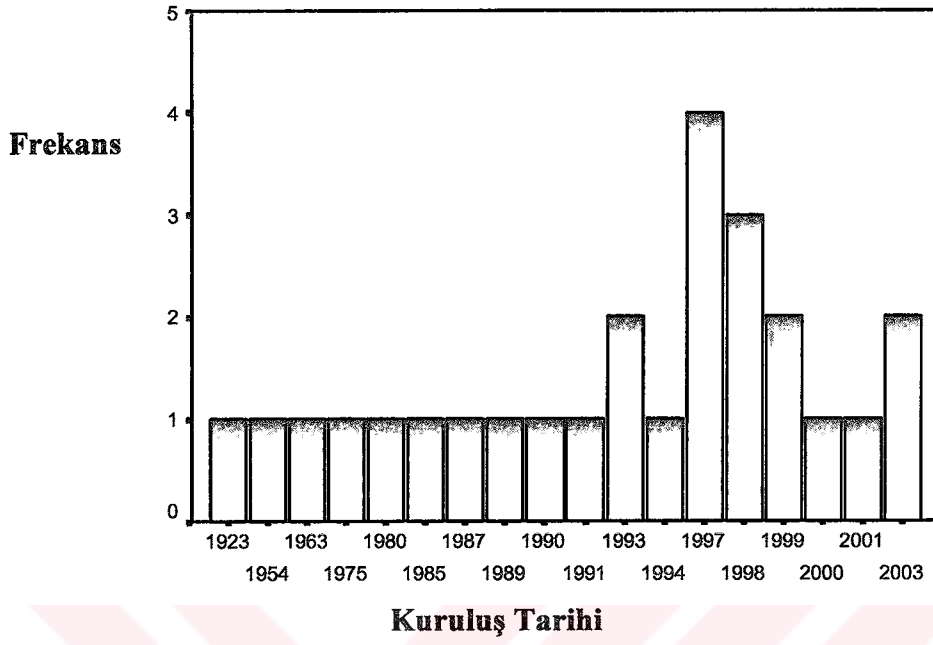
Tablo 13. Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Kuruluş Yılları

Kuruluş Yılları		Frekans	Yüzde
	1923	1	3,8
	1954	1	3,8
	1963	1	3,8
	1975	1	3,8
	1980	1	3,8
	1985	1	3,8
	1987	1	3,8
	1989	1	3,8
	1990	1	3,8
	1991	1	3,8
	1993	2	7,7
	1994	1	3,8
	1997	4	15,4
	1998	3	11,5
	1999	2	7,7
	2000	1	3,8
	2001	1	3,8
	2003	2	7,7
	Toplam	26	100,0
	Eksik	8	
Toplam		34	

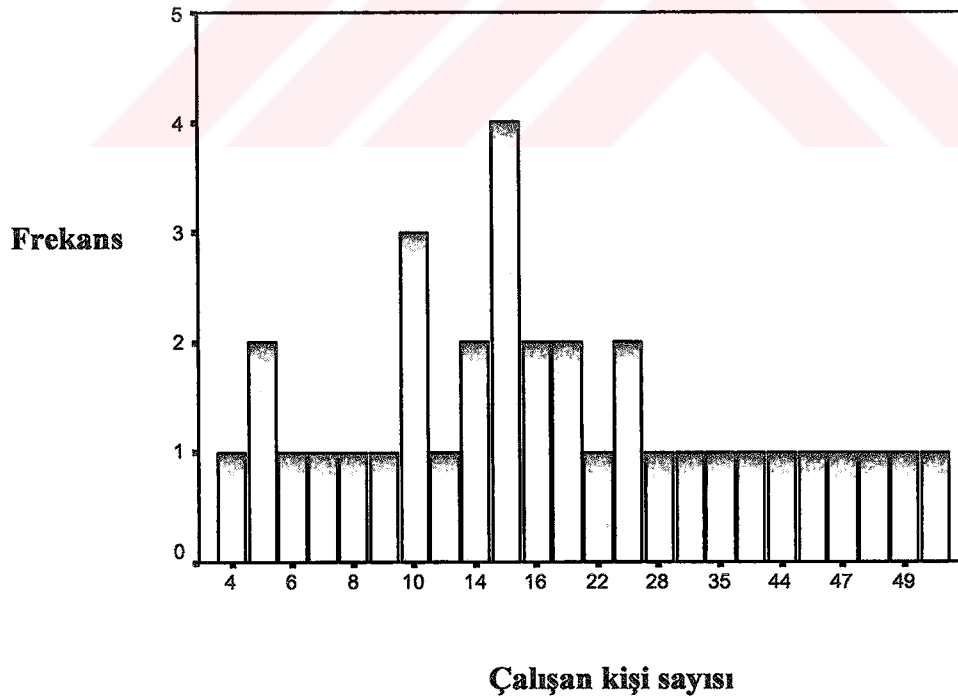
Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yılları incelendiğinde 1923 – 2003 aralığında dağılım gösterdiği görülmektedir. İşletmelerin sayıları 1993 yılından itibaren artış göstermektedir. Özellikle, 1997 ile 2003 yılları arasında belirgin bir artış söz konusudur. Kuruluş yıllarının dağılımı Grafik 1 ‘de daha kolay incelenebilir.

Ülkemizde kurulan işletmelerin ilk bir yılın sonunda %50’ye yakını, sonraki yıl %60’nın ve 5 yıl içinde de %80’inin kapanıyor olması gerçeği de gözönünde bulundurulursa, araştırma kapsamındaki işletmeler riskli bir dönemi atlattmış gözükmektedirler

Grafik 1. Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Kuruluş Yılları Dağılımı



Grafik 2. İşletmelerin Çalışan Kişi Sayısı Dağılımı

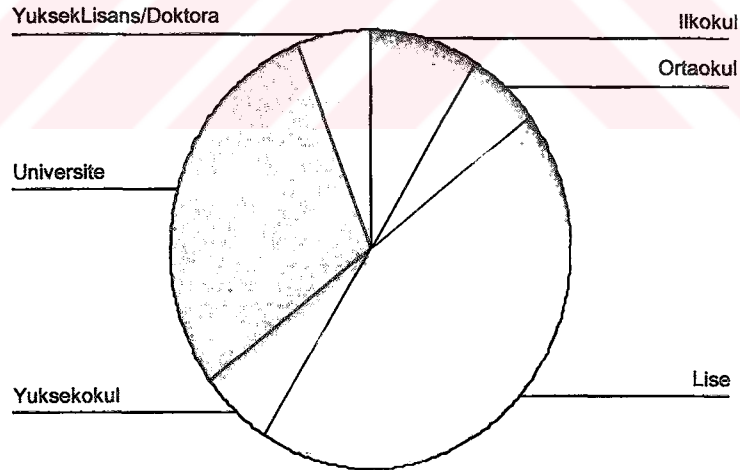


İşletmelerde 4 ile 50 arasında değişen sayıda işçi çalıştırılmaktadır. İşletmelerin genelinde ise 10 ile 25 arası işçi çalışmaktadır. Bu durumda araştırmaya katılan işletmelerin tamamı mikro ve küçük ölçekli işletmelerdir.

Tablo 14. İşletme Ortağının Eğitim Düzeyi

İşletme Ortağının Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İlkokul	3	8,8	8,8
Ortaokul	2	5,9	14,7
Lise	15	44,1	58,8
Yüksekokul	2	5,9	64,7
Üniversite	10	29,4	94,1
Yüksek Lisans/Doktora	2	5,9	100,0
Toplam	34	100,0	

Grafik 3. İşletme Ortağının Eğitim Düzeyi Grafiği



Danışmanlık hizmeti alan işletmelerin ortakları büyük oranda lise ve üniversite mezunlarından oluşmaktadır. İki işletmenin ortağı yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahipken, sadece beş tanesi ortaokul ve daha düşük eğitim seviyesindedir.

Araştırma konusu grubun eğitim düzeyi, Türkiye'deki KOBİ'lerin durumu gözönüne alındığında göreceli olarak daha yüksektir. Ancak, durum böyle olmasına rağmen bu işletmeler danışmanlık hizmeti almamaktadırlar. Daha önce yapılmış olan araştırmalara göre danışmanlık hizmeti alma eğilimi, eğitim düzeyi düşük olanlar için oldukça düşük düzeylerde görünmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan grup için de bu durum değişmemektedir.

Tablo 15. İhracat Durumuna Göre İşletmeler

İhracat Yapma Durumu	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	10	29,4	29,4
Hayır	24	70,6	100,0
Toplam	34	100,0	

Tablo 15'e göre araştırmaya katılan işletmelerin % 70,6'sı ihracat yapmayan işletmelerdir. Öyle görünmektedir ki bu işletmeler iç pazara çalışmaktadırlar. İşletmelerin sadece %29'luk kısmının dış pazarlara açıldıkları görülmektedir. Bu sonuç işletmelerin bu alandaki yetersizliklerine işaret ediyor olabileceği gibi, danışmanlık hizmeti kapsamında ihtiyaç duyulan bir alan olarak da değerlendirilebilir.

Gıda sektörü Türkiye'nin en önemli sektörlerinden birisidir. Bu sektörde özellikle 2003 yılından beri ihracata dayalı büyüme görülmektedir. İrili ufaklı birçok

işletmenin yatırım yaptığı gıda sanayinin gayri safi yurtiçi hasıla içindeki payı %5 civarındadır.

2001 krizi ile birlikte iç pazarda sıkıntı yaşamaya başlayan sektör, yıllarca yapamadığı bir şeyi yaparak dış pazarlarla ilişki kurmayı başarmıştır. Bunun da sonuçlarını, kısmen 2002’de özellikle de 2003 ve 2004 yıllarında almıştır. Sektörde 2004 yılının ilk yarısı ile ikinci yarısı arasında satışların birinci yarıya oranla arttığı görülmektedir. Bu durumun sürdürülmesinde ihracat konusu önem taşımaktadır.

Tablo 16. Kuruluş Yapısına Göre İşletmeler

Kuruluş Yapısı	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yeni Kuruluş	24	70,6	70,6
Aileden Devir	7	20,6	91,2
3. Şahıstan Devir	2	5,9	97,1
Diğer	1	2,9	100,0
Toplam	34	100,0	

Tablo 16’ya göre işletmelerin büyük bir çoğunluğu (yaklaşık %70,6’sı) yeni kurulmuş olmakla birlikte %20,6’sı ise aileden devralınmıştır. Genel olarak bakıldığında yeni kurulan işletmelerde daha ciddi sorunlar yaşanabilmektedir..

Tablo 17. İşletmelerin Yönetimindeki Kişiler

Yönetim	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
İşletme sahibi eşi, çocukları veya akrabaları	24	70,6	70,6
Profesyonel yöneticiler	8	23,5	94,1
Diğer	2	5,9	100,0
Toplam	34	100,0	

Tablo 17’den elde edilen sonuçlara göre işletmelerin büyük bir çoğunluğu işletme sahibinin kendisi ya da akrabaları tarafından yönetilirken, yaklaşık %24’ü ise

profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Bu da KOBİ'lerin genelinde görülen yönetim sorununa bir işarettir.

Tablo 18. Danışmanlık Hizmeti Kararı

Danışmanlık Hizmeti Alma Kararı	Frekans	Yüzde
Ortaklar	31	91,2
Ortak olmayan yöneticiler	3	8,8
Toplam	34	100,0

Tablo 18'de işletmelerin %91'inde yönetim danışmanlığı alıp almama kararı ortaklar tarafından verilirken, %9'unda bu kararı yöneticiler vermektedir. İşletmenin profesyonel yöneticilerle yönetilmesinin danışmanlık hizmeti almayı düşünmeyi etkileyip etkilemediği ilerleyen bölümlerde test edilecektir.

Profesyonel yöneticilere sahip işletmelerin, geleceğe dönük, uzun vadeli, stratejik kararları daha etkin bir biçimde alabileceği beklenebilir. Aynı zamanda bu işletmelerin danışmanlık hizmeti alması da beklenebilir.

Buradan da görüleceği üzere her ne kadar işletmelerin %23.5'i profesyonel yönetici istihdam ediyor gibi görünse de, bu işletmelerin sadece %8,8'i karar almada yöneticileri devreye sokmaktadır. Bu da profesyonel yönetici istihdam eden işletmelerin dahi halen kapalı bir yapı içerisinde olduklarını ve ortakların yetki devri yapmadıklarını ortaya koymaktadır.

Bu yapı şüphesiz işletmelerin uzun vadeli planlar yapmalarını da güçleştirecektir. Aynı zamanda, varolan sorunlara da geçici çözümler üretme eğiliminde olmak gibi problemlere yol açabilecektir.

Tablo 19. Problem Durumuna Göre İşletmeler

Çözmekte Zorlanılan Sorunlar	Frekans	Yüzde
Var	19	55,9
Yok	15	44,1
Toplam	34	100,0

İşletmelerin yaklaşık % 56'sı çözmekte zorlandıkları problemlerle karşılaşmaktadırlar. %44 gibi yüksek bir oranın herhangi bir sorun yaşamadığını söylemiş olması dikkat çekicidir.

Tablo 20. İşletmelerin Sorun Yaşadığı Konular

	1.sıra	2.sıra	3.sıra	4.sıra	5.sıra
Pazarlama	10	4	3	1	0
Satış	1	7	4	1	0
Üretim	1	2	2	0	2
Finansman	5	3	7	0	1
Bilgisayar Sistemleri/Teknoloji	0	0	0	1	0
Hukuki Düzenlemeler	0	0	4	1	3
Dış Ticaret/İhracat	0	1	2	3	1
İnsan Kaynakları Yönetimi	0	1	1	2	0
Yönetim Organizasyon	1	0	2	2	0
Eğitim	1	0	1	1	3
Diğer	0	0	0	0	0

İşletmelerinde çözmekte zorlanılan sorunlar yaşayan işletmelerden bu sorunların kaynaklandığı konuları önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Tablo 20’de her bir konunun kaç işletme tarafından, kaçınıcı sırada değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo 21. İşletmelerin Öncelik Sırasına Göre Sorun Yaşadığı Konular

İşletmelerin çözmekte zorlandıkları konular önem sırasına göre aşağıdaki gibi sıralanabilir.

	Sorun Yaşanılan Konu	Ağırlıklı Ortalama
1	Pazarlama	5,13
2	Finansman	3,93
3	Satış	3,13
4	Üretim	1,4
5	Hukuki Düzenlemeler	1,13
6	Dış Ticaret/İhracat	1,13
7	Yönetim Organizasyon	1
8	Eğitim	0,87
9	İnsan Kaynakları Yönetimi	0,73
10	Bilgisayar Sistemleri/Teknoloji	0,13
11	Diğer	0

Genel bir sıralama yapabilmek için bu değerler ağırlıklandırılarak her bir seçeneğin (burada konunun) ağırlıklı ortalama puanı elde edilmiş ve seçenekler öncelik sırasına göre verilmiştir. Anketteki diğer önem/öncelik sıralaması sorularının analizi için de aynı yöntem kullanılmıştır. Tablo 20’de ham veriler sunulmuş, Tablo 21’de altlarında analiz sonucu bulunan sıralamalar verilmiştir. İfadelerin yanında parantez içindeki değerler ağırlıklı ortalama puanıdır.

İşletmeler en çok pazarlama alanında ciddi sorunlarla karşılaşırken, bunu sırasıyla finansman ve satış alanındaki sorunlar izlemektedir.

Gerek Türkiye’de gerekse diğer ülkelerde yapılan araştırmalar, pazarlama, satış ve finans konularının yaşanan sorunlarda başı çektiğini göstermektedir. Ancak, %80’lik bir kısmın profesyonel bir yönetici istihdam

etmediği işletmelerin; yönetim, insan kaynakları ve eğitim konularını en alt düzeydeki sorunlar olarak görmeleri de çarpıcıdır.

İşletme sahibi kendisi yönetici olarak çalışmakta olduğu için kendi yönetimini çok doğal olarak düşünmekte ve yönetimi önemsemiyor gibi görülmektedir. Dolayısıyla bu konuyu sorun olarak görmemekte ve yönetimi sorun kapsamına almamaktadır. Kendine fazlaca güvenen bir düşünce yapısında eğitime önem verilmemesi de doğal bir sonuçtur.

Ayrıca, teknolojik olarak oldukça geri durumda olan KOBİ'ler düşünüldüğünde, bilgisayar sistemleri ve teknoloji konusunun sorun olarak en geride kalması ve neredeyse hiçbir işletmenin bu alanda sorun yaşamıyor olduğunu belirtmesi de ilgi çekicidir. Üstelik anket gönderilmiş olan işletmelerin %70 'inin bir internet adresi mevcut değildir.

Tablo 22. İşletmelerin Danışmanlık Hizmetine İhtiyaç Olup Olmadığı Düşüncesi

Danışmanlığa İhtiyacı Olup Olmadığı	Frekans	Yüzde
Evet	21	61,8
Hayır	13	38,2
Toplam	34	100,0

Tablo 22'ye göre işletmelerin yaklaşık %65'i kendilerinin yönetim danışmanlığı almaya ihtiyacı olduğunu düşünmektedir. %38 gibi yüksek bir oran da böyle bir hizmetin gerekliliğine inanmamaktadır..

Tablo 23. İşletmelerin Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi

Danışmanlık Almayı Düşünme	Frekans	Yüzde
Evet	22	64,7
Hayır	12	35,3
Toplam	34	100,0

Tablo 23'e göre işletmelerin %62'si danışmanlık hizmeti almayı düşünmektedir.

Bu sonuca bakılırsa, işletmelerin önemli bir kısmı danışmanlık hizmeti almaları gerektiğine inanmakta ve bu hizmeti almayı düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan işletmelerin %95'inin danışmanlık hizmeti almadığı buna rağmen, işletmelerin önemli bir kısmının bu hizmeti almayı düşündüğü görülmektedir. Bu durum danışmanlık hizmeti veren şirketlerin konu üzerinde daha ciddiyeyle durmaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo 24. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hakkında Bilgi Edinme Yollarından Haberdar Olup Olmadığı

Bilgi Edinme Yollarından Haberdar Olunması	Frekans	Yüzde
Evet	5	14,7
Hayır	29	85,3
Toplam	34	100,0

İşletmelerin %85 gibi büyük bir çoğunluğunun yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili hangi araçlarla bilgi edinilebileceğini bilmemeleri ise ele alınması gereken bir başka önemli sonuçtur.

Danışmanlık hizmetleri daha iyi tanıtılmalı ve işletmeler bu konuda bilinçlendirilmelidir. Danışmanlık hizmeti almak istemelerine rağmen bu konuda herhangi bir fikir sahibi olmamaları da ya böyle bir hizmeti almayı ciddi anlamda düşünmediklerine ya da bilgiye ulaşmak konusunda ciddi sorunlar yaşadıklarına işaret etmektedir.

Tablo 25. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almama Nedenleri

	1.sıra	2.sıra	3.sıra	4.sıra	5.sıra
Kaynak yetersizliği	11	5	1	2	2
Hizmetin nereden alınacağını bilinmemesi	3	4	5	1	2
Yeterli faydanın sağlanacağına inanılmaması	7	7	7	2	2
Yönetim danışmanlığı şirketlerinin yeterli deneyime sahip olmadıkları düşüncesi	1	1	5	7	1
Yönetim danışmanlığı şirketlerinin bilgisine güvenilmemesi	2	4	6	3	4
İşletme ile ilgili bilgilerin yabancılar ile paylaşılmasından kaçınılması	3	5	6	3	2
Yönetim danışmanlığı şirketlerinin işletmeyi maddi açıdan kullanacaklarına olan inanç	0	1	7	3	3
Böyle bir hizmetin var olduğunu bilmemek	1	0	4	0	1
Diğer	3	1	0	0	0

Tablo 26. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almama Nedenlerinin Öncelik

Sıralaması

1	Yeterli faydanın sağlanacağına inanılmaması	6
2	Kaynak yetersizliği	5,6
3	İşletme ile ilgili bilgilerin yabancılar ile paylaşılmasından kaçınılması	4,07
4	Yönetim danışmanlığı şirketlerinin bilgisine güvenilmemesi	3,6
5	Hizmetin nereden alınacağını bilinmemesi	3,33
6	Yönetim danışmanlığı şirketlerinin yeterli deneyime sahip olmadıkları düşüncesi	2,6
7	Yönetim danışmanlığı şirketlerinin işletmeyi maddi açıdan kullanacaklarına olan inanç	2,27
8	Diğer	1,27
9	Böyle bir hizmetin var olduğunu bilmemek	1,2

İşletmelerin danışmanlık hizmeti almamalarının en önemli nedenleri, yeterli faydanın sağlanacağına inanılmaması ve kaynaklarının yetersiz olmasıdır.

İşletmelerin bilgi paylaşımı konusundaki isteksiz tutumları da danışmanlık hizmetlerinden faydalanmamaları konusunda etkili olmaktadır.

İşletmelerin pazarlama ve finansman gibi en temel konularda sorunlar yaşıyor olmalarına rağmen; sorunların çözümü için kaynak ayırmıyor olmaları, içinde bulundukları kısır döngüden çıkmalarını zorlaştırıyor olabilir.

Tablo 27. Yönetim Danışmanlığı Derneği (YDD) Hakkında Bilgi:

YDD Hakkında Bilgi	Frekans	Yüzde
Evet	5	13.5
Hayır	7	18.9
Bilmiyorum	25	67.6

Yönetim danışmanlığının bir derneği olup olmadığı sorusuna 5 işletme “evet”, 25 işletme “bilmiyorum”, 7 işletme da “hayır” yanıtını vermiştir. Bu da işletmelerin bu konuda ne kadar az bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. “Hayır” diyenlerin oranı da, işletmelerin bu konuda bilgi sahibi olmaksızın yorum yaptıklarına işaretir.

İşletmeler, danışmanlık hizmeti sağlayan kurumlardan bildikleri kurumların adlarını yazmaları istenen soruda; 30 işletme soruyu tamamen yanıtsız

bırakmıştır. Sadece 7 işletme bu soruya cevap vermiştir. Verilen yanıtlar arasında KOSGEB ve MPM cevapları bulunmaktadır.

Tablo 28. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almasında Tercih Edilecek Kurumlar

Tercih Edilen Kurumlar	1.sıra	2.sıra	3.sıra	4.sıra	5.sıra
Üniversiteler	10	9	4	2	1
Kamu Kurumları	5	6	3	1	7
Özel Danışmanlık	16	1	4	7	1
Akademisyenler	2	5	10	4	0
Bağımsız çalışanlar	1	7	2	4	9
Diğer	0	0	0	0	0

Danışmanlık hizmeti alınacak kurumun tercihinde yapılan sıralamalar tabloda verilmektedir.

Tablo 29. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almasında Tercih Edilecek Kurumların Öncelik Sırası

	Tercih Edilecek Kurum	Ağırlıklı Ortalama
1	Özel Danışmanlık	7,4
2	Üniversiteler	6,87
3	Akademisyenler	4,53
4	Kamu Kurumları	4,47
5	Bağımsız çalışanlar	3,73
6	Diğer	0

İşletmeler danışmanlık hizmeti alacak olsalar, en çok özel danışmanlık şirketlerinin ve üniversiteleri tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Kamu kurumlarının ise oldukça gerilerde kaldığı görülmektedir.

Ülkemizde kamu kurumları ağırlıklı bir danışmanlık sistemi mevcuttur. Araştırmaya katılan işletmelerin özel danışmanlığı tercih edecekleri düşünülürse;

devletin özel danışmanlık faaliyetlerini destekleyici stratejiler geliştirmesi faydalı olacaktır.

Ayrıca, işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden faydalanmamalarının altında kaynak yetersizliği nedeni öne sürülmekte olmasına rağmen, daha pahalı olan özel danışmanlık hizmetleri tercih edilmektedir. Bu anlamda kamu kurumlarına kendi hizmetlerini tanıtmak konusunda büyük görevler düşmektedir. Bu güvensizliğin ortadan kalkması ile ekonomiye de katkı sağlanacaktır.

Türkiye’de genel olarak devlet kurumlarının hantal yapısı ve bürokrasinin çok olmasının yanı sıra KOBİ’lerin en önemli finansman kaynağı olan devlet bankalarındaki ağır işleyiş, işletmelerin, danışmanlık hizmeti veren kamu kurumlarına karşı olumsuz düşüncelere sahip olmasına yol açıyor olabilir. Bu bağlamda yasal prosedürler ve mevzuatın basitleştirilmesi her iki tarafın da yararına olacaktır.

Tablo 30. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almada Seçim Kararını Etkileyen Faktörler

Seçim Kararını Etkileyen Faktörler	1.sıra	2.sıra	3.sıra	4.sıra	5.sıra
Uzmanların deneyimi	17	6	4	4	1
Uzmanların tanınmış olması	0	1	8	8	3
Şirketin tanınmış olması	6	11	2	5	3
Maliyeti	3	5	9	8	5
Referansları	7	9	7	3	5
Danışmanlık alınacak kurumun yeri	0	0	0	0	3
Kuruluş yılı	0	0	0	0	0
Şirketin büyüklüğü	0	0	2	1	4
Diğer	0	0	0	0	0

İşletmelerin önceliklerine göre yapılan sıralamaya bakıldığında uzmanların deneyiminin seçim kararı verilirken birinci derecede öneme sahiptir.

Tablo 31. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Almada Seçim Kararını Etkileyecek Faktörlerin Öncelik Sıralaması

	Seçim Kararını Etkileyen Faktörler	Ağırlıklı Ortalama
1	Uzmanların deneyimi	8,67
2	Referansları	6,87
3	Şirketin tanınmış olması	6,2
4	Maliyeti	5,53
5	Uzmanların tanınmış olması	3,13
6	Şirketin büyüklüğü	0,8
7	Danışmanlık alınacak kurumun yeri	0,2
8	Kuruluş yılı	0
9	Diğer	0

Yönetim danışmanlığı hizmeti kurumunun seçiminde en önemli kriter, uzmanların deneyimi olarak ortaya çıkmıştır. Daha sonra sırasıyla, referanslar ve şirketin tanınmış olması gelmektedir.

Burada işletmelerin danışmanlık hizmeti ile ilgili nereden bilgi sağlayacaklarını bilmedikleri hatırlanırsa, şirketin referanslarının önemli olması normal bir durumdur. İşletmelerin varolan yargıları da bu durumda referanslardan aldıkları bilgi ve duyumlardan ibarettir. Tablo 31’de bu hizmetten faydalanmama nedenleri arasında bulunan kaynak yetersizliğinin ikinci sırada olmasına rağmen, uzmanların deneyiminin en önemli seçim kriteri olarak ortaya çıkması, işletmelerin danışmanlık hizmetine güven duyma ihtiyacına işaret etmektedir.

Yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin yönetim danışmanlığı hakkındaki düşünceleri de şöyle özetlenebilir:

Tablo 32. İşletmelerin Bilgi Paylaşımı Hakkındaki Düşünceleri

İşletme Bilgilerini Paylaşma İsteği	Frekanslar	Yüzde
Evet	3	8,8
Hayır	14	41,2
Kararsızım	17	50,0
Toplam	34	100,0

Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu, işletmeleri hakkındaki bilgileri paylaşmaya isteksizdirler. Sadece %8,8'i bilgilerini paylaşabileceğini belirtirken, %41'i paylaşmak istemediğini ifade etmiş, %50'si de kararsız kamıştır.

Tablo 33. İşletmelerin Bilgilerin Dışarı Sızması Konusundaki Düşünceleri

İşletme Bilgilerinin Dışarı Sızdırılması Konusundaki Görüşler	Frekans	Yüzde
Evet	15	44,1
Hayır	5	14,7
Kararsızım	14	41,2
Toplam	34	100,0

Tablo 33'de gösterilen sonuçlara göre, işletmelerin %56'sı işletme bilgilerinin dışarı sızdırılacağı konusunda endişelidir.

İşletmelerin ne derece kapalı bir yapı sergiledikleri burada da görülmektedir. İşletmeler şirket bilgilerini paylaşmayı istememekte ve bu bilgilerin dışarı sızacağından endişe etmektedirler. Bu bağlamda, böylesi bir kapalı yapı içerisinde işletmelerin işletme körlüğüne kapılmaları da bir risk unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi paylaşımı konusunda bu denli kapalı tutuma sahip olmaları işletmelerin dışardan yardım almaları önündeki en büyük engellerdendir. Doğaldır ki bu durum, danışmanlık piyasasının gelişmesini de engellemektedir.

Tablo 34. İşletmelerin Maddi Olarak Sömürülme Hakkındaki Düşünceleri

Maddi Olarak Sömürülme Hakkındaki Görüşler	Frekans	Yüzde
Evet	7	20,6
Hayır	9	26,5
Kararsızım	18	52,9
Toplam	34	100,0

İşletmelerin danışmanlık hizmeti almamalarının nedenlerinden birisi de maddi sömürü endişesidir ve araştırmaya katılan işletmelerin sadece %21'i maddi olarak sömürülmeyeceğini düşünmektedirler. Bu konuda kararsız olanlar ise %53 gibi yüksek bir oranı oluşturmaktadır.

Maddi anlamda sömürüleceklerine olan bu inanç, bir yönüyle bilgisizliklerinden kaynaklanmaktadır. Ancak diğer taraftan, referansları ikinci en önemli seçim kriteri olarak ifade ettikleri düşünülürse, bu anlamda olumsuz duyumlar almış olmaları da olasıdır. Bu nedenle, danışmanlık piyasasının bu anlamda ne derece etik kurallara bağlı kaldığı tartışılabilir.

Tablo 35. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığının Sağlayacağı Bilgilerin Doğruluğu Hakkındaki Düşünceleri

Yönetim danışmanlarının Sağladığı Bilgi Doğrudur	Frekans	Yüzde
Evet	17	50,0
Hayır	2	5,9
Kararsızım	15	44,1
Toplam	34	100,0

İşletmelerin %50'si danışmanlık şirketlerinin sağladığı bilgilerin doğru olduğuna inanmaktadır. “Danışmanlık şirketinin verdiği bilgilere inanmam” diyenlerin oranı %6 gibi oldukça düşük bir orandadır. Bu durum danışmanlık şirketlerinin bilgisine inanıldığıнын bir göstergesidir ve danışmanlık piyasasının gelişimi açısından olumlu bir sonuçtur.

Tablo 36. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığının Sağlayacağı Faydalar Hakkındaki Düşünceleri

Danışmanlık Hizmeti Fayda Sağlayacak	Frekans	Yüzde
Evet	22	64,7
Hayır	3	8,8
Kararsızım	9	26,5
Toplam	34	100,0

Tablo 36'ya göre işletmelerin yaklaşık %65'i danışmanlık hizmetinin fayda sağlayacağını düşünmektedir. Burada da danışmanlık hizmetinin fayda sağlamayacağını söyleyenler sadece %9 gibi düşük bir orandadır.

Tablo 37. İşletmelerin Çıkarlarının Gözetilmesi Hakkındaki Düşünceleri

Şirket Bizim Çıkarlarımızı Gözetir	Frekanslar	Yüzde
Evet	22	64,7
Hayır	3	8,8
Kararsızım	9	26,5
Toplam	34	100,0

İşletmelerin %64'ü yine danışmanlık şirketlerinin kendi çıkarlarını gözeteyeceğine inanmaktadır. Burada sadece % 8,8'lik bir kısım kendi çıkarlarının gözetileceğine inanmadıklarını söylemektedir.

Tablo 38. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığının Ciddiyetle Yapılacağı Hakkındaki Düşünceleri

Şirket İşini Ciddiyetle Yapar	Frekans	Yüzde
Evet	21	61,8
Hayır	1	2,9
Kararsızım	12	35,3
Toplam	34	100,0

Yine işletmelerin büyük bir çoğunluğu, danışmanlık şirketlerinin işlerini ciddiyetle yaptıklarını düşünmektedir. Danışmanlık şirketinin işini ciddiyetle yapmayacağını düşünenler sadece %3 gibi bir orandadır.

İşletmelerin danışmanlık hizmetleri konusundaki düşünceleri genellikle olumludur.

İşletmeler hizmetin niteliği ile ilgili ağırlıklı olarak olumlu tutumlar sergilemişlerdir. Ancak, işletmeler özellikle bilgi paylaşımı ve maddi sömürü konularında ciddi anlamda güvensizlikler yaşamaktadırlar.

İşletmelerin birçoğu sorunları olduğunu kabul etmekte, böyle bir hizmete ihtiyacı olduğunu düşünmekte, diğer taraftansa bilgilerini paylaşmak istememekte ve bu konuda bilgi edinmemektedir.

Tablo 39. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı İşletmelerinin Deneyimleri Hakkındaki Düşünceleri

İşletmeler Yeterli Deneyime Sahip	Frekans	Yüzde
Evet	8	23,5
Hayır	5	14,7
Kararsızım	21	61,8
Total	34	100,0

İşletmelerin sadece %24'ü danışmanlık işletmelerinin yeterli deneyime sahip olduklarını düşünmektedir. Bu konuda kararsız olanlar %61 ile oldukça yüksek bir orandadır.

Tablo 40. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığının Maliyeti Hakkındaki Düşünceleri

Danışmanlık Hizmetinin Maliyeti Gerekli	Frekans	Yüzde
Evet	19	55,9
Hayır	1	2,9
Kısmen	14	41,2
Toplam	34	100,0

İşletmelerin yaklaşık %56'sı danışmanlık hizmetinin maliyetine katlanılması gerektiğini düşünmektedir. Bu durum danışmanlık piyasasının geleceği açısından umut vericidir. Danışmanlık hizmetinin maliyeti gerekli değil diyenler ise % 2,9 gibi düşük bir düzeydedir.

İşletmeler, danışmanlık hizmetlerinin maliyetleri konusunda bilgi sahibi olmamalarına rağmen, kaynak yetersizliği nedeni ile böyle bir hizmetten yararlanmadıklarını ifade etmektedirler.

5.3.1. Ki-Kare Analizleri

İşletmelerin danışmanlık hizmeti alıp almama kararını etkileyebilecek faktörler ile ilgili oluşturulmuş olan hipotezler şöyledir:

H1. Danışmanlık hizmeti alma kararını vermede yönetim sahibinin etkisi yoktur.

H2. İşletme ortaklarının eğitim durumu arttıkça danışmanlık hizmeti alma eğilimi artmaktadır.

H3: İşletmelerin sorun yaşıyor olması danışmanlık hizmeti alma kararını etkilememektedir.

İşletmelerin üst yönetimlerinin işletmenin sahibine ait olması ile profesyonel yöneticilere ait olmasının yönetim danışmanlığı hizmeti almayı düşünüp düşünmemelerinde etkisi şu şekilde araştırılabilir:

Tablo 41. Üst Yönetim ile Danışmanlık Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki

		Danışmanlık Almayı Düşünme		Toplam
		Evet	Hayır	
Yönetim	İşletme Sahibi	17	9	26
	Profesyonel Yönetici	6	3	9
Toplam		23	12	35

Tablo 42: Üst Yönetim ile Danışmanlık Alma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu

Ki-Kare Testi	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Tam Test	Bir Yönlü Tam Test
Fisher'ın tam testi (Fischer's Exact Test)	1	1,000	0,659

Bu şekilde oluşturulabilecek bir çapraz tablo, ki-kare analizi ile test edilebilir. “Danışmanlık hizmeti alıp-almama kararını vermede yönetim sahibinin etkisi yoktur” şeklinde kurulacak yokluk hipotezi test edilecektir. Verilerin yapısı gereği Fisher'ın tam testi (Fischer's exact test) kullanılmıştır. Tablo 42'nin sonuçlarına göre, işletmenin üst yönetimden kimlerin yer aldığı ile gelecekte danışmanlık hizmeti almayı düşünme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı söylenebilir.

Bu durum yönetimde profesyoneller bulunuyor bile olsa, danışmanlık hizmetinden faydalanma kararının işletme sahibi tarafından veriliyor olduğunu göstermektedir. Bu durumda sadece profesyonel yönetici istihdam etmek yönetimin profesyonelleşmesi için yeterli değildir, Bunun yanı sıra yetki devri yapılmalı ve kararların profesyoneller tarafından alınması sağlanmalıdır.

Tablo 43. İşletme Ortağının Eğitim Durumu İle Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki

Eğitim	Danışmanlık Almayı Düşünme		
	Evet	Hayır	Toplam
İlkokul	1	2	3
Ortaokul	2		2
Lise	13	2	15
Yüksekokul	1	1	2
Üniversite	3	7	10
Yüksek Lisans/Doktora	2		2
Toplam	22	12	34

Ki-kare analizi yapabilmemiz için değeri 5’den küçük gözelerin sayısının toplam göze sayısının %20’sini geçmemesi gerekmektedir. Bu sorunu giderebilmek için birbirine yakın sınıflar birleştirilmelidir. Bu durumda (İlkokul, ortaokul, lise) ve (Yüksekokul, Üniversite, Yüksek Lisans) birleştirmesi yapılmıştır. Bu sonuçlara göre yapılan ki-kare testi Tablo 45’de gösterilmektedir.

Tablo 44. İşletme ortağının eğitim durumu ile Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki (Birleştirilmiş tablo)

Eğitim Düzeyi		Danışmanlık Almayı Düşünme		Toplam
		Evet	Hayır	
	Düşük	16	4	20
	Yüksek	6	8	14
Toplam		22	12	34

Tablo 45. İşletme Ortağının Eğitim Durumu ile Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu

Ki-Kare Testi	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Tam Test	Bir Yönlü Tam Test
Fisher'ın tam testi (Fischer's Exact Test)	1	1,000	0,031

Yapılan analiz sonucunda, p değeri $\alpha = 0,05$ değerinden küçük olduğu için ilişki anlamlıdır. Yani danışmanlık hizmeti alma düşüncesi eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

Düşük eğitim seviyesindeki işletme sahiplerinin danışmanlık hizmeti alma düşünceleri, yüksek eğitilmiş işletme sahiplerinden daha yüksektir. Burada da görüldüğü üzere eğitim seviyesi daha düşük olan işletme sahipleri kendi bilgi birikimleri yeterli olmayacağından danışmanlık hizmeti almayı daha fazla düşünmektedirler.

Burada kurulmuş olan P2 hipotezimiz doğrulanmamıştır. Hipotezin aksine bir durum mevcuttur. Eğitim düzeyi düşük olan işletmelerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanma eğilimleri artmaktadır.

Tablo 46. Çözmekte Yaşanılan Sorunlar ve Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişki

		Danışmanlık Almayı Düşünme		Toplam
		Evet	Hayır	
Çözmekte Yaşanılan Sorunlar	Var	13	6	19
	Yok	9	6	15
Toplam		22	12	34

Tablo 47. Çözmekte Yaşanılan Sorunlar ve Danışmanlık Hizmeti Alma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Gösteren Ki-Kare Tablosu

Ki-Kare Testi	Serbestlik Derecesi	İki Yönlü Tam Test	Bir Yönlü Tam Test
Fisher'ın tam testi (Fischer's Exact Test)	1	1,000	p = 0,724

Yapılan ki-kare analizine göre p değeri $\alpha = 0,05$ değerinden büyük olduğu için ilişki anlamsızdır. Yani çözümde sorun yaşanılan durumların varlığı danışmanlık hizmeti alma düşüncesini etkilememektedir.

Bu durum göstermektedir ki bir takım sorunlar yaşanmasa bile işletmelerin, danışmanlık hizmeti alma yönünde bir eğilimleri mevcuttur.

5.3.2. Danışmanlık Hizmeti Almış Olan İşletmelerin Bu Hizmet ile İlgili Düşünceleri

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan ve danışmanlık hizmetinden faydalanmış olan işletmelere ait bilgiler, istatistiksel olarak analiz edilmeye elverişli değildir. Burada anket uygulanan işletmelerden sadece iki tanesi yönetim danışmanlık hizmeti almaktadır. Ayrıca, işletmelerden biri daha önceden böyle bir hizmetten faydalanmış, ancak daha sonra bu hizmeti bırakmıştır.

Danışmanlık hizmetini oransal olarak bu derece az sayıda alan bir grubun varlığı, danışmanlık hizmeti ile ilgili elde edilmiş olan deneyimlerin paylaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Bu bölümdeki sorulara verilen yanıtlara bakıldığında, araştırmanın ilk bölümüyle de uyumlu olarak, işletmelerin danışmanlık işletmesini çoğunlukla eski

müşterilerin referansı ile buldukları görülmüştür. Yine dikkat çekici olan, danışman işletme ile bir sorun yaşanmadığına ilişkin yapılmış olan değerlendirmelerdir.

Genel olarak işletmelerin deneyimlerinin ve teknik bilgilerinin yeterli bulunduğu ve verilen hizmetin başarısı ile yakından ilgilenildiği yönünde görüş belirtmelerine rağmen, işletmelerden hiçbiri danışmanlık işletmesinin vaatlerini gerçekleştirdiği yönünde bir görüş belirtmemiştir. Bu soruya en iyi ihtimalle “kısmen” cevabı verilmiştir.

Bu durum da ya beklentilerin çok yüksek olduğu, ya danışmanlık hizmetinin tam anlamıyla yeterli bir bilgi sağlamadığı, ya da danışmanlık hizmeti sonucunda elde edilen faydanın ve başarının ölçümünün zor olduğuna işaret etmektedir.

Bunların yanısıra araştırmaya katılanlarda, danışmanlık hizmeti sunan işletmenin işlerini ciddiyle yaptıkları yönünde bir görüş birliği mevcuttur. Yine danışmanlık şirketinin güvenlerini kazanabildiği genel olarak ifade edilmiştir.

Ayrıca, danışmanlık şirketinin hizmet alanların çıkarlarını gözettiğine inanıldığı yönünde bir görüş bildirilmiştir.

İşletmelerin danışmanlık hizmetinden genel olarak memnun kaldıkları ve diğer İşletmelere bu hizmeti tavsiye etmek yönünde bir görüş birliği içinde oldukları görülmüştür. Ancak katılan maliyete değip değmediğinin araştırıldığı soruda “kısmen” yanıtı ağırlıktadır. Danışmanlık hizmetinden genel memnuniyetin sorgulandığı soruya, yanıt verenler içerisinde danışmanlık hizmetine verilen genel hizmet başarı puanı 3.83 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın her iki bölümünde de cevapların tutarlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde, bu hizmetleri alanların çok az sayıda

olması nedeniyle karşılaştırmalı bazı değerlendirmeler yapmak mümkün olmamıştır. Ancak genel olarak görülmektedir ki, danışmanlık hizmetinin niteliği ile ilgili şüphelerden çok; katlanılacak maliyet ile elde edilecek fayda arasındaki ilişki konusunda işletmelerin şüpheleri mevcuttur. İşletmeler katlanacakları maliyete değip değmeyeceğini tam olarak bilmemektedirler. Bu durum, danışmanlık hizmetinden elde edilen başarının ve harcanan paranın geri dönüşünün ölçülmesindeki zorluk nedeniyle doğal karşılanabilecek bir durumdur. Danışmanlık hizmeti sonucunda elde edilecek faydaların ve sağlanacak başarılı sonuçların çok kısa vadede ortaya çıkması her zaman mümkün değildir.

Öyle görünmektedir ki işletmeler, danışmanlık hizmetlerine genel olarak güvenmektedirler. Ancak buna rağmen bilgi paylaşımına kapalı olmaları, bu hizmetleri alma eğilimleri yönündeki en önemli engellerden bir tanesidir. İşletmelerin değişimi ve gelişimlerini sağlamak için bilgi paylaşımına daha çok önem vermeleri ve daha açık davranmaları gerekecektir.

Danışmanlık hizmeti alanlardan elde edilecek geribildirimler, hem KOBİ'lerin, hem de danışmanlık piyasasının gelişimi için büyük önem taşımaktadır.

SONUÇ

Araştırma dar bir kapsamda olmasına rağmen, canlı bir KOBİ danışmanlık pazarının varlığından söz edebilmek mümkün değildir. Bu sonuç da şu ana dek yapılmış olan araştırmaları doğrular niteliktedir.

İşletmeler, yönetim danışmanlığı hizmetinin gerekliliğine inanmakta ve danışmanlık hizmeti almaları gerektiğini düşünmektedirler. Üstelik araştırma sonucuna göre işletmeler herhangi bir sorun yaşamıyor dahi olsalar danışmanlık hizmeti almayı düşünmektedirler.

Araştırmada belirgin bir biçimde ortaya çıkan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

İşletmelerin tamamına yakını danışmanlık hizmeti ile ilgili bilgi edinme yollarını bilmemektedir. Üstelik araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğu danışmanlık hizmeti almak istemesine rağmen, bu konu hakkında bilgi sahibi değildir. Danışmanlık piyasasının gelişimi KOBİ'lerin bu konuda yeterli şekilde bilgilendirilmelerine bağlıdır. İşletmelerin büyük çoğunluğunda profesyonel yönetici istihdam edilmediği düşünülürse, birçok role bürünen işletme sahibi danışmanlık hizmeti almak üzere araştırma yapmak için vakit ayıramıyor olabilir, ya da bunu araştırabilecek donanımına sahip olmayabilir. Bu anlamda işletmelerde profesyonel yönetici istihdam edilmesi önem taşımaktadır.

İşletmelerin yönetiminde profesyonel yönetici bulundurma oranı da oldukça düşüktür. Genellikle işletme sahibi ve akrabaları yönetici konumunda bulunmaktadır. Ancak yönetimin profesyonel olup olmaması, danışmanlık hizmeti alıp almama düşüncesini etkilememektedir. Bunun sebebi ise, böyle bir kararın

verilmesinde yöneticilerin söz sahibi olmaları gerekirken, ortakların karar verici durumda olmasıdır.

Yapılan test ile, profesyonel yöneticisi olan işletmelerde de yöneticilerin yetkileri sınırlı olduğundan, danışmanlık hizmeti alma kararını etkileyemedikleri görülmüştür zira yöneticilere yetki verilmemekte kararlar yine işletme sahibi tarafından alınmaktadır.

Stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin kararlara katılımlarının sağlanamaması alınan kararların başarısını da etkileyecektir.

Araştırmaya katılan işletmelerin neredeyse tamamı işletmelerine ait bilgileri paylaşmak istememektedirler. Söz konusu kapalı tutumun devam etmesi işletmelere yardım edilmesini güçleştirmektedir. İşletmelerin, bilgiyi paylaşan, başkalarını görüşlerini önemseyen bir yapıya kavuşmaları kendi yararlarına olacak, işletme körlüğüne kapılmaları riskini azaltacaktır.

İşletmelerde danışmanlık hizmetinin maliyetinin gerekli olduğu kanısı hakim olmasına karşın, maddi olarak sömürüleceklerine olan inanç oldukça fazladır. Bu bağlamda, danışmanlık hizmeti hakkındaki önyargıların boyutu gözler önüne serilmektedir.

İşletmelerin danışmanlık hizmeti ile ilgili fazla bir bilgi sahibi olmadığı göz önünde bulundurulursa bu şekilde düşünceleri bu konuda ön yargılı olduklarını doğrular niteliktedir. Bu tür önyargıların değişmesi de danışmanlık hizmeti sunanların kendilerini yeterli biçimde anlatmasına ve danışmanlık meslek örgütlerince standartların oluşturulmasına bağlıdır.

İşletmelerin çoğu, danışmanlık şirketlerinin sağlayacakları bilgilerin doğruluğuna inanmaktadırlar. Ayrıca işletmeler danışmanlık şirketlerince kendi çıkarlarının gözetileceğine ve işlerin ciddiyle yapılacağına inanmaktadırlar. Bu durum danışmanlık hizmetleri piyasasının gelişimi için olumludur.

Ancak danışmanlık firmalarının deneyimi konusunda işletmeler arasında şüpheler mevcuttur. Danışmanlık firması seçiminde de en önemli kriterin “uzmanların deneyimi olması” olduğu düşünülürse, danışmanlık hizmeti almama nedenlerin başında uzmanların deneyimsiz olduğunu yönündeki inanç vardır.

İşletmelerin önemli bir kısmı, danışmanlık şirketlerinin çalışmalarını benimsemekte ve işlerini ciddiyle yaptıklarına inanmaktalar. Ancak, danışmanlık şirketleri hakkındaki bir olumsuz düşünce olan ; işletmelerin tecrübelerinin yeterli olmayışı yönündedir. Araştırmaya katılan işletmelerin %95’inin danışmanlık hizmeti almadığı düşünülürse, sektörde çok az çalışma alanı bulabilen danışmanlık şirketlerinin tecrübe eksikliği içinde olmaları doğal bir sonuçtur.

İşletmelerin yarıya yakın bir kısmının işletmelerinde herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmeleri , işletmelerde varolan problemler konusundaki bilinç düzeylerinin düşük olması ile ilgili olabilir; zira işletmelerin %65’i yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

İşletmeler genel olarak danışmanlık hizmeti hakkında nereden bilgi alacaklarını bilmemektedirler. Ayrıca işletmeler bir “Yönetim Danışmanlığı Derneği” olup olmadığını da bilmemektedirler. Yönetim danışmanlığı hizmetleri hakkında bilgi eksikliği, tanıtımın yetersiz olmasından kaynaklanmaktadır. Kulaktan dolma düşüncelerle işletmeler, bu konuda tutarlı bir fikre sahip değillerdir.

Anket uygulanan çok küçük (mikro) ve küçük işletme sınıfına giren işletmelerin ortaklarının çoğunun lise ve üniversite mezunu olmasına rağmen, araştırma sonuçları KOBİ'lerin danışmanlık hizmetleri ve sağlayabileceği yararlar konusunda daha fazla bilgilenme ve bu hizmetleri kullanma ile ilgili olarak teşvik edilme ihtiyacı içinde olduklarını göstermiştir.

Danışmanlık hizmetlerinden yararlanmama nedenleri ile ilgili olarak ilk başta gelen neden, kaynak yetersizliği olarak ileri sürülmüştür. Seçim yapmayı etkileyecek en önemli seçim kriteri maliyettir. Bir ürün ya da hizmetin alınmasında en önemli etkenlerden biri fiyattır. Bu durum danışmanlık hizmetinin alınmasında da bir ölçüde geçerlidir.

Sorunlar listesinin ikinci sırasında gelen finansman bulunması hususunda, gerçek problem sadece finansman kıtlığı değildir; fakat finanse edilmesi uygun ve gerekli olan sağlam ve güvenilir önerilerin eksikliğidir. Küçük işletme sahipleri için, bilhassa 0-9 kişi arasında kişi istihdam eden mikro işletmelerde genelde bir lider vardır. İşletmelerin, onların yardımına, yol göstermesine ihtiyaçları vardır.. (Dunsby, 2003: 147).

Bu anlamda da sadece finansman kaynaklarının artması, işletmelerin finans sorunlarının çözümü için yeterli olmayacaktır. Hem varolan kaynaklara ulaşılmasını sağlamak, hem de doğru kredinin, doğru yer ve doğru zamanda alınmasını sağlamak, finansman sorununun bir diğer boyutudur.

Türkiye'de öncelikli alanlar ve bunlara sağlanacak ek destekler belirlenmemiştir. KOBİ'lere yönelik Ar-Ge desteklerinin etkili tanıtımı yapılmamaktadır. Teşvik prosedürlerinin ağır işleyişinin yanı sıra KOBİ'lere Ar-Ge

veya teknoloji geliştirme konularında danışmanlık sistemlerinin gelişmemiş olması, KOBİ'lerin bu konulardan uzak durmaları sonucunu doğurmaktadır.

KOBİ'lerin pazarlama konusundaki temel zayıflıkları; yetersiz pazarlama anlayışı, yetersiz piyasa araştırması, pazarlama araçlarından yeterince yararlanamama, sınırlı ve dar bir pazara bağımlılık veya alternatifsizlik ve yan sanayi olarak çalışma durumunda alıcı işletmeye bağımlılıktır.

Tüm bu sorunlar işletmeler için birer destek alma ve diğer taraftan yönetim danışmanlığı için ise birer yardım sahasıdır.

Zor durumdaki işletmelere yönetim danışmanlığı hizmetinin verilmesi gerektiği belirtilirken, KOBİ'lere yönelik mevzuatın basitleştirilmesi ve bürokrasinin azaltılması gerektiği de çeşitli platformlarda ifade edilmektedir. Araştırma grubundaki işletmelerin özel danışmanlık hizmetlerini tercih etmelerinin nedeni bir anlamda anlaşılmaktadır. Bu bağlamda da devletin vermekte olduğu danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin özel danışmanlık firmalarına kaydırılması ciddi bir alternatif olarak düşünülmelidir.

KOBİ'ler aile işletmesi statüsünde varlıklarını sürdürmektedirler. İşletmelerin çok büyük bir kısmında profesyonel yönetim anlayışı ve kurumsallaşma yerleşmemiştir. Planlı çalışma alışkanlıkları sözkonusu değildir. Yazılı ve uzun vadeli plan yokluğu, işletmeler açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Yönetim kapasitelerini geliştirme konusunda yerleşik bir sistem yoktur. Ancak bu yapının en önemli yararı, aile içi dayanışmanın yüksek düzeyde olmasıdır.

Tek elden yönetim, zaman kısıtı nedeniyle, alternatif fırsatları kaçırmak ya da sorunları gözden kaçırmak gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilecektir. Küçük bir işletmede, hiç şüphe yok ki, veri eksikliği büyük bir engeldir. Genelde tek bilgi

kaynağı işletmenin müdürüdür. Ancak maalesef genellikle “görüşemeyeceğiniz” kadar meşguldür (Kubr, 1996: 382).

İşletmelerin uzman departmanlarının azlığı ve profesyonel yönetici istihdam etmemeleri, yapılan planlamaların verilere dayanarak değil, sezgisel olarak yapıldığını göstermektedir (Akgemici, 2001).

Ayrıca, işletme sahiplerinin, işletmenin bir aile işletmesi olmasından ya da çekirdekten yetişmiş olmalarından kaynaklanan nedenler ile her işe müdahale etme gereğini duymaları ve yetki devri yapmamaları, işletmenin gelişim ve değişim olanaklarını kısıtlamaktadır. Yani işletme sahiplerinin de kalifiye olmamaları, bir başka sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Küçük işletmeler sınırlı imkanları nedeniyle fazla kurmay istihdam edememektedirler. Kurmay personelin azlığı, yapılacak değişiklik kararlarının üretim hattındaki elemanlarla birlikte alınmasını gerekli kılmaktadır.

Pek çok KOBİ sahibi veya yöneticisi piyasa verilerinin temini ve değerlendirilmesinde, mesleki ve teknik bilgisinin yetersiz kalmasına rağmen sorunların giderilmesi için uzman istihdam etmemekte, çoğu kez alternatif yönetici istememekte ve yetki devretmemeleri, zamanla işletmelerin esneklik ve başarılarını etkileyebilmektedir (Akgemici, 20001: 15).

Bu çalışmada da profesyonel yönetici istihdamının düşük olduğu görülmekte, bu da işletmeler için bir olumsuzluk oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin genelde birinci kuşak sahiplerince yönetildiği görülmektedir. Bu da tüm esnekliklerine rağmen yeniliklere hızla uyum sağlamalarını engellemektedir. KOBİ'lerin genelde bilgiye ulaşma ve bilgi eksikliği nedeniyle verimlilikleri ve yarattıkları katma değer yeterince yüksek olamamaktadır. Bu da

kaynak sorununu derinleştirmektedir. Bilgi eksikliği nedeni ile KOBİ'ler kaynaklara ve teknolojiye ulaşmakta da sorun yaşamaktadır (Oktay, Güney, 2002: 5).

Bilgiye ulaşma konusundaki en öncelikli sorun, işletmelerin bir çoğunun bu ihtiyaçlarının farkında olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyacının farkında olan KOBİ'lerin birçoğu için ise istenen bilgiye zor ulaşabilme sorunu vardır. Özetlemek gerekirse, bir bilgi eksikliği sorunu mevcuttur ve bilgi eksikliği, hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunun farkında olmamak, doğru bilgiye erişimde yetersizlik, teknik mevzuat ve özellikle yeni yaklaşım direktifleri konusunda yapılacak işlemlerle ilgili bilgi eksiklikleri çerçevesinde değerlendirilmektedir (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 16).

KOBİ yönetici ve çalışanları bilginin analiz edilmesi gerektiğinin farkındadırlar; ancak çoğunun ellerindeki bilgiyi analiz edebilecek yeterli eğitimleri ya da bu işi yaptırabilecekleri nitelikli elemanları yoktur (KOBİ Çalışma Grubu Raporu, 2003: 16).

Bunlara ek olarak, yenilik ve teknoloji transferi alanında yapılacak konferansların ve KOBİ'lere teknolojik yenilik, teknoloji transferi ve yöneticilik konularında, danışmanlık hizmetleri yapma yönünde, uluslararası işbirliğinin desteklenmesi gerekmektedir. Danışmanlık ve kalite geliştirme merkezleri, ortak kullanım atölyeleri, teknoloji geliştirme, pazar araştırma, yatırım geliştirme ve KOBİ eğitim merkezleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, yönetim danışmanlığından yararlanma bilincinin hızla artmasına karşın, istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, KOBİ'lere yönetim danışmanlığı hizmeti veren KOSGEB, TOSYÖV ve MPM gibi kuruluşların artması gerekmektedir. Ayrıca, bu kuruluşların kendilerini

tanıtımları, ne gibi hizmetleri hangi fiyatlara sunduklarını iyice anlatmaları gerekmektedir.

İşletmelerin tüm sorunlarının temelinde yer alan, insan kaynağı ve yönetim ile ilgili profilin ortaya konulması ve bu süreçlerin nasıl işlediğinin anlaşılması, problemlerin çözülmesi ve yeni stratejiler geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Danışmanlık hizmeti, KOBİ'lerin ilerlemesi ve başarılarının artırılması yönünde önemli rol oynayabilecektir. Ancak burada yapılması gereken, halihazırdaki pazarın durumunu tespit edebilmek ve dolayısıyla araştırmanın ikinci kısmını oluşturan konular ile ilgili daha detaylı veriler elde etmektir.

Yönetim danışmanlığı piyasasının halihazırdaki durumu, etik yükümlülüklerin ne derece yerine getirildiği, piyasada ne derece uzman kişilerin varolduğu, bu piyasanın gelişmesi açısından çok önemlidir. Bu tür konuların anlaşılması için çalışmanın da amacını oluşturan danışmanlık hizmeti almış olanlar işletmeler ile ilgili deneyimler daha detaylı olarak irdelenmelidir.

Danışmanlık hizmetlerinin Türkiye'de başarısı bu hizmetleri alan işletmelerin az olması ve bu konuda fazla bir araştırma yapılmamış olması nedeniyle bilinmemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre yönetim danışmanlığı başarısının üzerindeki 9 etmenin etkisi vardır. Bu dokuz etmeden ön plana çıkan dört tanesi, özellikle belirtilmektedir:

*Değişik çalışma tecrübelerine sahip personeli bulunan, hizmet talep eden işletmeler,

*hedeflerin açıklığı,

*metadolojik uyum

* uyumlaştırma prosedürleri

Buradan çıkan sonuç, başarılı yönetim danışmanlığı için, hizmeti talep eden kuruluşun çalışmaları ile uygun danışmanlık hizmetlerinin bir arada olması gerekliliğine işaret etmektedir.

Hizmet talep eden kuruluşdaki uzmanlık eksikliği, bu kuruluşu dış destek aramaya itmektedir. Ancak kurum dışı danışmanlar, hizmet talep eden kuruluşun yapısını tanımamakta veya kuruluşla ilgili eksik bilgiye sahip olmaktadır. Kuruluşlar içerisinde, değişik çalışma tecrübesine sahip personel ve onların kararlılıkları bu eksikliği tazmin edebilmek için gereklidir. Danışmanların yeterlilikleri ile ilgili olarak, yönetim danışmanları yöntemleri ve uygulama prosedürlerini hizmet talep eden kuruluşun yapısı ile uygun olarak işletmelilerdir. Ayrıca, özel hedeflerin belirlenmesi, danışmanları ve hizmet talebinde bulunanları ortak bir sonuca yönlendirmektedir. Uyumlu metodolojiler oluşturmak, hizmet talep eden kuruluşlardaki direnci azaltmakta, esnek prosedürlerin benimsenmesi, yeni fikir ve davranışları desteklemektir.

Yönetim danışmanı, danışmanlık hizmeti talep eden kuruluşu yönetim danışmanlığı başarısı için eşit sorumluluk almaya teşvik ederken, hizmet talep eden kuruluşlarla, yönetim danışmanlarının birlikte işbirliği içerisinde çalışması önemlidir. Bu işbirliği süreci, danışmanlık talep eden kuruluşlara hedefledikleri performansı yakalamak ve amaçlarına ulaşmak için fırsat sunmaktadır.

Yönetim danışmanlığı hizmetlerinin ekonomiye doğrudan katkısı göz önüne alındığında, bu hizmetlerin ülke çapında yaygınlaştırılmasının ve desteklenmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Çünkü yönetim danışmanlığı, yönetim işlevlerine yönelik uzmanlık dallarında, bağımsız politika,

strateji ve taktiklerin geliştirilmesine katkıda bulunmakta, öneriler üretmekte ve destek sağlamaktadır. Bilgi teknolojisi ve sistemleri kategorisindeki yönetim danışmanları, KOBİ'lerde üretim, finans, pazarlama ve dağıtım, ofis yönetimi gibi alanlarda hizmet verebilmektedir. KOBİ'ler için, gerek yöneticiler, gerekse de çalışan personele yönelik eğitim kursları düzenlenmeli ve böylece yönetimde uzmanlaşma sağlanmalıdır.

Küçük işletmeler ihtiyaçlarını tam anlamıyla dile getirememektedirler. Bu nedenle, küçük işletmelere yardım götürecek özellikle de devlete bağlı birimler ihtiyaçların ortaya çıkarılması ve açıklığa kavuşturulması konularında yardımcı olmalıdır.

KOBİ'lere hizmet veren 46 kamu kurum ve kuruluşu bulunduğunu, bu dağınık yapı içerisinde 800 Trilyon TL'lik ödeneğinin yarısının bile kullandırılmadığını ifade edilmektedir. Bunun en büyük nedeni ise KOBİ'lerin böyle bir ödenekten haberdar olmamalarına bağlanmaktadır (Ekonomik Forum, 2002: 92) .

KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken, işletme sahip ve yöneticilerinin çoğunun eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlardan yararlanma, teknoloji transferi ile ilgili kurum ve kuruluşlardan haberdar olmadıkları ortaya çıkmıştır (Akgemici, 20001: 15) .

Türkiye'de ücretli danışman kullanmak pek yaygın bir durum değildir. Bu tip işlerin bir uzmanlık alanı olduğu ve ücret karşılığında yaptırılması gerekliliğine pek inanılmamaktadır. Ortada yapılan bir bedeni hizmet veya ayrılan geniş zaman, en önemlisi yeniden öğrenilmesi gereken bir iş olmadığından, danışmana ücret ödemek ağır gelmektedir.

Danışmanlık hizmetlerinin gelişmesi ülkenin ve bölgelerin özel durumları göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. Türkiye’de danışmanlık hizmetini gelişmesi için tam zamanlı ve yüksek maliyetlere ulaşan bir danışmanlık hizmetinden İngiltere’de olduğu gibi gönüllü ya da düşük bir ücret yapısında danışmanların kullanımı bu hizmetlere duyulan güvenin artırılması ve hizmetlerin yaygınlaşması açısından daha faydalı olacaktır. Ülkemizde de yarı zamanlı danışmanlık desteklenmeli ve geliştirilmelidir. Akademisyenlerden de bu bağlamda faydalanılması faydalı olacaktır.

İşletmelerin danışmanlık hizmeti almamaları sonucunu doğuran kimi haklı, kimi ise haksız inançları şöyle özetlenebilir:

Danışmanlık ücretlerine yalnızca büyük işletmelerin gücünün yeteceğine olan inanç; çoğu zaman danışmanların pratik deneyimi olmayacağı ve danışmanın yeterli olup olmadığını ölçmenin, hem zor, hem de zaman alıcı olduğu; yöneticilerin, işletme hakkındaki bilgi ve verileri işletme dışından birilerine vermek istememeleri ve belki de geleneksel bir yönetim anlayışı olan ve çoğunluğu aile işletmesi şeklinde olan işletmeler için danışman kullanmanın, bir anlamda yönetici tarafından kendisinin yetersiz olduğunu itiraf etmek şeklinde algılanabileceğidir.

Uzun vadede işletmelere sağlanacak olan faydalı hizmetler, böyle bir hizmetin gerekli olduğu düşüncesine paralel, hizmetten faydalananların sayısını arttıracak, bu da üretime katma değer artışı olarak yansıyabilecektir. Ülkemizde sanayinin çoğunu oluşturan KOBİ’lerin kalkınması, ülkenin kalkınması açısından da çok önemlidir.

KOBİ’lerin danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları teşvik edilmelidir. Diğer yandan ülkemizde danışmanlık konusunda faaliyet gösteren şirket ve veya

şahısların standardizasyonu için gerekli mevzuat altyapısı oluşturulmalıdır
(TOSYÖV Faaliyet Raporu , 2002 : 16).



KAYNAKÇA

- AKGEMİCİ, Tahir; **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB İdaresi Başkanlığı, Haziran 2001, Ankara
- ALPUGAN, Oktay; **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, 2.b, Ankara Der Yayınları, 1994, Ankara
- ALTOP, Atilla; **Yönetim Danışmanlığı Sözleşmesi**, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Vedat Kitapçılık, 2003, İstanbul
- **An Analysis Of The Management Consulting Bussiness in the U.S Today**, 1990 Edition Kenedy Publication ,1990, New Hampshire
- AY TAR, Dünder; **Danışmanlık Nedir Ne Değildir?**, Rota Yayınları, İstanbul, 1998
- BACHELOT, Jean- Claude; “Avrupadaki Küçük İşletmelere Yönelik Danışmanlık Hizmetleri”, **Türkiye’de Esnaf-Sanaatkar ve KOBİ’leri Temsil eden Meslek Kuruluşları için Yeni Bir Görev: Örgütlenmiş Danışmanlık Hizmetleri**, ed (İrfan Yazman), Tes-Ar Yayınları Yayın No: 24, 1998, Ankara
- BAYRAK, Sabahat - AKDİŞ, Muhammet; **KOBİ'lerin Yönetmel Durumu Ve Yeni Sanayileşen İllerde Analizi**, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

- BARCUS, Sam W; **Handbook Of Management Consulting Services III.**, Joseph W. Wilkinson Mc Graw Hill Book Company, 1986, New York
- BOZKURT, Rıdvan; Kalkınmada Verimlilik Anahtar MPM Aylık Yayın Organı, Yıl 17 Sayı 200, Ağustos ,2005
- BUDAK, Akat İlter, BUDAK Gönül; **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınevi Yayın No: 496, 1994, İstanbul
- BULMUŞ, İsmail – OKTAY, Ertan; **“Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Ve Önemi, AT’a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları** , Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1990, Ankara
- Canback, Staffan; **The Logic of Management Consulting**, Journal Of Management Consulting , Vol 10 No:3 Pp3-12, Mayıs 1999
- Caribbean Bussiness; Consulting Services, **“Managemnet Consulting: Is Your Company Ready?”** March 2004
- Clark, Timothy - Robin Fincham; **“Critical Consulting News Perspectives On The Management Advice Industry”**, Oxford: Blackwell Publishers Limited, 2002
- CODY, Thomas G.; **Management Consulting: A Game Without Chips**, Consultants News , 1986, New Hampshire
- ÇETİN, Canan; **Yeniden Yapılanma ve Girişimlilik Küçük ve Orta Ölçekli İşlemeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, 1996, İstanbul

- ÇOLAKOĞLU, Mustafa; **KOBİ Rehberi**, TOBB Yayınları, Yorum Matbaacılık, Nisan 2002 , Ankara
- DONEY,P., M., Cannon, J.P.,(1997) “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Marketing** ,Vol. 61, April 1997, 35-51
- DUNSBY, Brian; “Tamamlayıcı İşletme Hizmetleri Büyüyen KOBİ’ler İçin Yol Gösterici Rehberlik”, **Gelişmekte Olan Ülkelerde KOBİ’lerin Rekabet Edebilme Gücünün İyileştirilmesi VE Girişimin Gelişmesini Artırmada Finansmanın Rolü**, Türkiye Kalkınma Bankası A,Ş Araştırma Müdürüğü, Aralık 2003, Ankara
- Ekonomist, 26 Aralık 2004- 01 Ocak 2005, Yıl 14 Sayı 2004/52
- Ekonomist, 3-9 Ekim 2004 Yıl 14 Sayı 2004/40
- ERDOST, Hayat Ebru; **Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları**, Turhan Kitabevi, 2003, Ankara
- EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Beta Yayınevi, 1993, İstanbul
- ERKAN, Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları 3.b No:326, 1997, İstanbul
- EROL, Kemal; **Kamu İhaleleri ve Küçük Ve Orta Boy İşletmeler**, Tes- Ar Yayınları No:19, 1996, Ankara
- ERTÜZ Kaan, **Yönetim Danışmanlığı Hizmeti ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2002, İstanbul

- European Federation Of Managament Consulting Associations, **The Survey of European Mangement Consultancy**, Market 1999/2000 , 2000, Brüksel
- GANESAN, S.,(1994) “Determinants of Long-Term Orientataion in Buyer-Seller Relationship”, **Journal of Marketing** ,Vol.58 (April 1994),1-19
- GROSS Andrew-POOR Jozsef-ROBERSON Michael T.; “**Management Consulting in Central Europe**” Consulting To Management, March 15, 1, 2004
- GÜCELİOĞLU, Ömer; **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri**, Tes-Ar Yayınları No:13, 1994, Ankara
- İPEKGİL Özlem - MARANGOZ Mehmet - TOPOYAN Mert; **İşletmelerin İç Ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı:2, 2003 , İzmir
- **Kamu İktisadi Teşebbüsleri Yatırımcı Kamu Kuruluşları ile Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Gereksinim Duyulan Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Karşılanma Kaynakları**, MPM Yayınları 515, 1993, Ankara
- FOPP, Leonhard; “**Management Consulting in Switzerland**”, Consulting to Management, 15, 2, Haziran, 2004
- KARATAŞ, Süleyman; **Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, 1991, İstanbul

- KILINÇ, M.Oğuz; **KOBİ'lerde Yönetim Danışmanlığı**, KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi, Mayıs – Haziran 2003, Sayı- 11, Ankara
- KITSOPOULOS Sotiris, **Consulting's Origins**, Consulting To Management Vol 14 No:1 Mart, 2003
- **KOBİ Çalışma Grubu Raporu**, Türkiye İktisat Kongresi, 2001, Ankara
- **Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Eğitim Ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, MPM Yayınları. 514, 1993, Ankara
- KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği , Yönetici Geliştirme Organizasyon Davranışı**, İstanbul Beta Yayınevi 3b, 1993 İstanbul
- KUBR, Milan; **Management Consulting A Guide To The Profession**, 3. Edition ILO, 1996, Geneva
- LAHTI, Ryan K., **“Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look At “The Firm”**, Bussiness Horizons, Vol, 43 Issue, 1 P 65 10 P Diagram, 2000
- LIPPITT Gordon, LIPPITT Ronald, **The Consulting Process In Action**, University Associates, San Diego, Cal, 1986
- **Management Consulting 1990 The State Of The Profession**, Kenedy Publications, Consultants News, 1990
- MAVROS, Athanasosis – CHARALAMBOUS, Yiangos; **“Management Consulting in Europe, The Case of Greece”** Consulting To Management,14, 4, Aralık 2003

- MÜFTÜOĞLU, Tamer; **Küçük İşletmelere Yönelik Devlet Politikaları**, Türkiye Esnaf- Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü (Tes-Ar), Tartışma Notları No: 3., 1993, Ankara,
- MÜFTÜOĞLU, Tamer; Sanayi Dergisi, İvedik Organize Sanayi Bölgesi Yayın Organı, Mart Nisan 2005, Ankara
- MÜFTÜOĞLU, Tamer; Girişim Dergisi, **2004 Yılında KOBİ'lere İlişkin Bazı Sorunlar**, TOSYÖV Yayın Organı, Sayı:51, Şubat 2004, Ankara
- OKTAY Ertan - TÖRÜNER Mete - GÜNEY Alptekin; **Türkiye'de Kobilerin Finansman Sorunu Ve Çözüm Önerileri; Kobi'lerin Ekonomideki Yeri**, 21. yy'da KOBİ'ler Sorunlar Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu 03-04-Ocak 2002, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC
- ÖZGEN, Hüseyin - DOĞAN Selen; **Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Karşılaştıkları Sorunlarının Tespiti Ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma**, MPM, Verimlilik Dergisi 1997/2, Ankara
- ÖZGENÇ, Özhan; "Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Verilen Kamu Danışmanlık Hizmetleri Ve Bu Hizmetlerin Etkinliğini Geliştirme Koşulları", **Türkiye'de Esnaf-Sanaatkar ve KOBİ'leri Temsil eden Meslek Kuruluşları için Yeni Bir Görev: Örgütlenmiş Danışmanlık Hizmetleri**, Tes-Ar Yayınları Yayın No: 24, 1998 Ankara

- **ÖZKANLI, Özlem; Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi, MPM Verimlilik Dergisi, 2001/2, Ankara**
- **ÖZKANLI Özlem, AKDEV Erdal, BENEK Sedat; Ankara İvedik Organize Sanayi Bölgesindeki İmalat İşletmelerinde Kalite Sistem ve Standartlarının Uygulanma Düzeyi, Ankara 2005**
- **SCHLEVOGT Kai-Alexander; The Nascent Chinese Consulting Market Opportunities and Obstacles Part I', Consulting To Management, Sep 2000, 11, 2**
- **SANDLER, Philip; Management Consultancy a Handbook Of Best Practice, London: Kogan Page, 1998**
- **SARIASLAN, Halil; Orta ve Küçük Ölçekli İşlemlerin Finansal Sorunları, Ankara TOBB Yayınları No:281-25, 1994, Ankara**
- **TEKELİOĞLU, Yavuz, Turkish Small and Medium Sized Enterprises in the Integration Process of Turkey with the European Union: Implications and Consequences, Friedrich Nauman Foundation and Akdeniz University Faculty of Economics and Administrative Sciences, 1998, Ankara**
- **TEZER Öçal, Küçük Sanayi İşletmelerin Konumu Önemi Ve AT'na Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları, MPM Yayınları, Yayın No:426, 1990, Ankara,**
- **TOSYÖV Faaliyet Raporu , 2002**

- **Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ'ler Semineri**, Türkiye - Avrupa Birliği Derneği İstanbul Şubesi Yayın No: 6 , 6 - 7 Mart 1999, 2000 İstanbul
- **ULUDAĞ, İlhan – VİLDAN Serin; Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, İstanbul İTO Yayınları No:1990/25, 1995, İstanbul
- **ÜNALDI, Haluk; Kobiiler İçin Bilginin Önemi**, Kobi Efor Dergisi, Sayı 52, Ocak 2004, Ankara
- **VINEY Nigel, Blöfçünün Rehberi Danışmanlık**, Çev (Deniz Egemen), Afa Yayınları, 1994 , İstanbul
- **WRIGHT, Christopher - JİM Kitay “But Does It Work” Perceptions Of The İmpact Of Management Consulting”** Strategic Change 11, Ağustos, 2002
- **YALÇIN, Esat; Gönüllü Danışmanlar KOBİ’lerin Hizmetinde**, KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı- 13, Mart-Nisan 2004, Ankara

WEB Adresleri:

- <http://www.abigem.org.tr>
- <http://www.amcf.org>
- <http://www.denizli2000.com/bilgi/kaynak/ekois.html>
- (<http://www.denizyatirim.com/reports/arastirmaraporlari/sektorraporlari/g%C4%B1da.pdf>: 2005).
- <http://www.die.gov.tr>

- <http://www.icmci.org>
- <http://www.imcusa.org>
- <http://www.igeme.gov.tr>
- <http://www.jsmecca.or.jp>
- <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>
- <http://www.kosgeb.gov.tr>
- <http://www.kosgeb.gov.tr/yonetim.html>
- <http://www.meksa.org.tr>
- <http://www.mpm.gov.tr>
- <http://www.patca.com>
- <http://www.personelonline.com/girisimci.htm>
- <http://www.tosyöv.org.tr>
- <http://www.ydd.org.tr>
- <http://www.inovasyon.org/pdf/blm5.pdf>

EK -1



ANKET FORMU

Bu anket, Ankara Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Temel amacımız, firmanızın yönetim danışmanlığı hizmetine olan bakış açısını saptayabilmek ve bu konudaki deneyimlerinizden faydalanabilmektir. Anket toplam 50 sorudan oluşmakta ve yaklaşık olarak 15 dakikada tamamlanması beklenmektedir. Lütfen soruları dikkatlice okuyup size göre en uygun olan cevapları veriniz. Vermiş olduğunuz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve belirtilen programa ilişkin tez araştırması dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Ceren Gürkan

Ankara Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

Şubat 2005

SORULAR:

1. Firmanın kuruluş tarihi, Üretim Konusu

2. Firmada çalışan kişi sayısı:

3. Firma ortağının doğum yeri:

4. Firma ortağının doğum tarihi:

5. Firma ortağının eğitim düzeyi:

- () İlkokul
- () Ortaokul
- () Lise
- () Yüksekokul
- () Üniversite
- () Yüksek Lisans/Doktora

6. Firma ihracat yapıyor mu?

- () Evet () Hayır

7. İşletmenin kuruluşu nasıl olmuştur?

- a. Yeni kuruluş
- b. Aileden Devir
- c. 3. şahıstan devir
- d. Çalışanlara devri
- e. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

8. a) Firmanızda üst yönetimde kimler yer almaktadır?

- a. İşletme sahibi eşi, çocukları veya akrabaları
- b. Profesyonel yöneticiler
- c. Kamudan emekli bürokratlar
- d. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

b) Firmanızda yönetim danışmanlığı hizmeti alınması/alınmaması yönündeki kararı kim verir?

- a. Ortaklar
- b. Ortak olmayan yöneticiler
- c. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

9. a) İşletmenizde çözmekte zorlandığınız sorunlar yaşanmakta mıdır?

() Evet () Hayır

b) (Cevabınız "Evet" ise) En fazla hangi konularda sorunlar yaşanmaktadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- () Pazarlama
- () Satış
- () Üretim
- () Finansman
- () Bilgisayar Sistemleri/teknoloji
- () Hukuki düzenlemeler
- () Dış Ticaret/ihracat
- () İnsan Kaynakları Yönetimi
- () Yönetim Organizasyon
- () Eğitim
- () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

10. Ülkemizde danışmanlık hizmeti veren firma ya da kurumlardan aklınıza gelen ilk 3'ünü yazınız.

-
-
-

11. a) Firmanız gelecekte yönetim danışmanlığı hizmeti almayı düşünmekte midir?

() Evet () Hayır

b) Sizce firmanızın yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyacı var mıdır?

() Evet () Hayır

12. Firmanız geçmişte yönetim danışmanlığı hizmeti aldı mı?

() Evet () Hayır

"Hayır" ise 13 sorudan devam ediniz

"Evet" ise (27-50) arası soruları cevaplayınız

13. Firmanız şu an yönetim danışmanlığı hizmeti almakta mıdır?

() Evet () Hayır

"Hayır" ise (14-26) arası soruları cevaplayınız

"Evet" ise (29-50) arası soruları cevaplayınız

14. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi/hangileri firmanızda yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmama sebepleri arasında yer almaktadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- () Kaynak yetersizliği.
- () Hizmetin nereden ve nasıl sağlayacağını bilmemesi.
- () Yeterli faydanın sağlanılacağına inanılmaması.
- () Yönetim danışmanlığı firmalarının yeterli deneyime sahip olmadıklarının düşünülmesi.
- () Yönetim danışmanlığı hizmeti veren firmalarının bilgisine güvenilmemesi.
- () İşletme ile ilgili bilgilerin yabancılar ile paylaşılmasından kaçınılması.
- () Yönetim danışmanlığı firmalarının firmamızı maddi açıdan kullanacaklarına olan inanç.
- () Böyle bir hizmetin var olduğunu bilmememiz
- () Diğer (Lütfen belirtiniz)

15. a. Yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili hangi araçlarla bilgi edinilebileceğini biliyor musunuz?

() Evet ise hangi araçlarla bilgi edinilebilir? (Lütfen Belirtiniz)

() Hayır

b. Yönetim Danışmanlarının bir derneği var mıdır?

() Evet () Hayır () Bilmiyorum

16. Yönetim danışmanlığı hizmeti alacak olsanız aşağıdaki kurumlardan hangisini tercih ederdiniz? Aşağıdaki kurumları öncelikli tercihinize göre sıralayınız.

1: Öncelikle tercih edeceğiniz kaynak 5: En son tercih edeceğiniz kaynak

- () Üniversiteler
() Kamu Kurumları
() Özel Danışmanlık
() Akademisyenler
() Bağımsız çalışanlar
() Diğer(Lütfen belirtiniz).....

17. Dışarıdan danışman bir şirket ile şirket bilgilerini paylaşmayı isterim.

() Evet () Hayır () Kararsızım

18. Yönetim danışmanlığı firmalarının maddi olarak bizi sömürmeyeceğine inanırım.

() Evet () Hayır () Kararsızım

19. Yönetim danışmanlığı firmalarının şirket bilgilerini dışarı sızdırmayacağını düşünüyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

20. Yönetim danışmanlığı firmalarının sağladığı bilginin doğruluğuna inanırım.

() Evet () Hayır () Kararsızım

21. Yönetim danışmanlığı firmalarının fayda sağlayacağını düşünüyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

22. Yönetim danışmanlığı firmalarının bizim çıkarlarımızı gözeticeğine inanıyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

23. Yönetim danışmanlığı firmalarının işlerini ciddiyetle yapacaklarına inanıyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

24. Yönetim danışmanlığı firmalarının yeterli deneyime sahip olduklarını düşünüyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

25. Yönetim danışmanlığı hizmeti almak gerekli bir maliyete katlanmaktır.

() Evet () Hayır () Kısmen

26. a. Yönetim danışmanlığı hizmeti alacak olsanız seçim kararınızı etkileyecek en önemli kriterler nelerdir? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- ☐ () Uzmanlarının deneyimi
- ☐ () Uzmanların tanınmış olması
- ☐ () Firmanın tanınmış olması
- ☐ () Maliyeti
- ☐ () Referansları
- ☐ () Danışmanlık alınacak kurumun yeri
- ☐ () Kuruluş yılı
- ☐ () Firmanın büyüklüğü
- ☐ () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

C. Yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili eklemek istediğiniz diğer görüşler nelerdir?

27. Aşağıdaki seçeneklerden hangileri firmanızda yönetim danışmanlığı hizmetinden vazgeçme sebepleri arasında yer almaktadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- ☐ () Kaynak yetersizliği.
- ☐ () Yeterli faydanın sağlanamamış olunması.
- ☐ () Yönetim danışmanlığı firmalarının yeterli deneyime sahip olmamaları.
- ☐ () Yönetim danışmanlığı hizmeti veren firmalarının bilgisine güvenilmemesi.
- ☐ () İşletme ile ilgili bilgilerin yabancılar ile paylaşılmasından kaçınılması.
- ☐ () Katlanılan maliyete değmemesi
- ☐ () Diğer(Lütfen belirtiniz).....

28. Aşağıdakilerden hangileri ne olduğunu tam olarak açıklar? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- ☐ () Problemi teşhis edemediler.
- ☐ () Problemi yanlış teşhis ettiler.
- ☐ () Konularını iyi bilmedikleri için bize yanlış bilgiler verdiler.
- ☐ () Konularını bilmelerine rağmen bize yeterince zaman ayırmadıkları için bir faydası olmadı.
- ☐ () Sorun yaşadığımız konu ile ilgili olan problemi çözemediler.
- ☐ () Problemi doğru anlayıp doğru bilgi verdiler. Ancak uygulanmasında yardım etmedikleri için başarılı olmadı.
- ☐ () Teknik bir dil kullandıklarından iletişim kuramadık.
- ☐ () Diğer(Lütfen belirtiniz).....

29. Yönetim danışmanlığı hizmetini aşağıdaki sıralanan kurumların hangisinden aldınız? Birden fazla yerden danışmanlık almışsanız veya alıyorsanız en sık hizmet aldığınız ilk 3 tanesini sıralayınız.

1: En sık 3: Daha seyrek

- () Üniversiteler
- () Kamu Kurumları
- () Özel Danışmanlık
- () Akademisyenler
- () Bağımsız çalışanlar
- () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

30. Yönetim danışmanlığına hangi durumda başvururdunuz?

- a. Sorunların üstesinden gelemediğimizde
- b. Sorunun teşhis aşamasında tedbir almak için
- c. Yenilikleri takip etmek için
- d. İş kurma, geliştirme, büyüme, birleşme gibi nedenlerle
- e. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

31. Aşağıdakilerden hangileri danışmanlık hizmetlerinin kullanım nedenleri arasındadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- () Özel bilgi ve becerinin gerekliliği
- () Tarafsız bir görüşün gerekliliği
- () İç uzmanların yetersizliği
- () Verilen iç kararların teyit edilmesi
- () Geçmişte danışmanlarla yaşanan olumlu deneyimler
- () Diğer (lütfen belirtiniz).....

32. Hangi nedenle yönetim danışmanlığı firmalarına başvurduğunuz? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- () İşletmede finansal kriz yaşanması
- () Teknik sorunlar yaşanması
- () İşletme kurulması
- () Personel seçme ve değerlendirme
- () İşletmenin hızla büyümesi durumu
- () Genel Yönetim
- () İşletme devralınması
- () Popüler akımların izlenmesi
- () İşletme birleşmeleri
- () Yeniden yapılanma
- () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

33. Hangi Konularda Yönetim Danışmanlığı hizmeti aldınız?

Pazarlama	() Aldık	() Almadık
Satış	() Aldık	() Almadık
Üretim	() Aldık	() Almadık
Finansman	() Aldık	() Almadık
Bilgisayar Sistemleri/teknoloji	() Aldık	() Almadık
Hukuki düzenlemeler	() Aldık	() Almadık
Dış Ticaret/ihracat	() Aldık	() Almadık
İnsan Kaynakları Yönetimi	() Aldık	() Almadık
Yönetim Organizasyon	() Aldık	() Almadık
Eğitim	() Aldık	() Almadık

34. a) Yönetim danışmanlığı firması/kurumu seçiminde etkili olan aşağıdaki faktörleri önem derecelerine göre sıralayınız?

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- () Uzmanlarının deneyimli olması
- () Uzmanların tanınmış olması
- () Firmanın deneyimli olması
- () Firmanın tanınmış olması
- () Maliyeti
- () Referansları
- () Danışmanlık alınan kurumun yeri
- () Kuruluş yılı
- () Firmanın büyüklüğü
- () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

b) Geçmişte yönetim danışmanlığı aldığınız firmayı değiştirdiğiniz oldu mu?

- () Evet () Hayır

(Cevabınız "Evet" ise) Firmayı neden değiştirdiniz? Hayır ise neden değiştirmediniz?

a. Firmadan kaynaklandı Açıklayınız.....

b. Uzmanlardan kaynaklandı Açıklayınız.....

35. Danışmanlık desteği aldığınız kurum, şirket ve/veya kişiyi nasıl buldunuz?

- a. Reklam, ilan, halkla ilişkiler, internet ilan vb..
- b. Eski müşterilerden birinin referansı ile
- c. Yönetim Danışmanlığı Derneği kataloğu
- d. Rakip/komşu firmadan duyduk
- e. Diğer (Lütfen belirtiniz).....

36. Danışmanlık süreci nasıl işledi?

- a. Sorunu teşhis etti, önerilerde bulundu, gitti.
- b. Sorunu teşhis etti, eğitim verdi, gitti.
- c. Sorunu teşhis etti, öneri ve eğitim verdi, gitti.
- d. Sorunu teşhis etti, öneri verdi, uyguladı.
- e. Sorunu teşhis etti, öneri verdi, uyguladı ve uygulamanın başarısını takip etti.

37. a) Danışman firma ile sorun yaşadınız mı?

- () Evet () Hayır

b) (Cevabınız "Evet" ise) Danışman firma ile özellikle hangi konularda sorun yaşadınız? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- () Fiyatları yüksekti
- () Firmamıza yeterince zaman harcamadılar
- () Şirket ile ilgili çok fazla bilgi istediler
- () Çözümüne katkı sağlamadılar sadece sorunu teşhis ettiler
- () Uzmanları yeterince deneyimli değildi
- () Uzmanları yeterince bilgili değildi
- () Onların teknik dil kullanması nedeni ile iletişimimiz kopuktu
- () Diğer (Lütfen belirtiniz).....

38. Danışman firmanın uzmanlarının teknik bilgisi yeterliydi.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

39. Danışman firmanın uzmanlarının deneyimliydi.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

40. Yönetim danışmanlığı firması verdiği hizmetin başarısı ile yakından ilgilendi.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

41. Danışman firma vaat ettiklerini gerçekleştirebildi.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

42. Yönetim danışmanlığı firmasının güvenimizi kazanabildi.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

43. Katlandığımız maliyete değdi.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

44. Yönetim danışmanlığı firmaları işlerini ciddiyetle yaptı.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

45. Yönetim danışmanlığı firması bizim çıkarlarımızı gözetti.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

46. Yönetim danışmanlığı hizmeti aldığımız firmayı diğerlerine de tavsiye ederiz.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

47. Almış olduğumuz hizmetten genel olarak memnun kaldık.

☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

48. Almış olduğunuz yönetim danışmanlığı hizmetine 5 üzerinden kaç puan verirsiniz?

1: en düşük 5: en yüksek

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

49. Yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili eklemek istediğiniz diğer görüşler nelerdir?