

YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINDA DANIŞMANLIK FİRMALARININ
ROLÜ; TÜRKİYE ÜZERİNE TARİHSEL BİR ANALİZ

Ufuk BOZKURT
Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa KURT

Afyonkarahisar

2007

YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINDA DANIŞMANLIK FİRMALARININ
ROLÜ; TÜRKİYE ÜZERİNE TARİHSEL BİR ANALİZ

Ufuk BOZKURT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman; Yrd. Doç. Dr. Mustafa KURT

Afyonkarahisar

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 2007

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMI VE DANIŞMANLIK FİRMALARI.....	3
I. TEMEL KAVRAMLAR.....	3
A) YÖNETİM KAVRAMI.....	3
B) BİLGİ VE YÖNETİM BİLGİSİ.....	4
1. Bilgi.....	4
2. Yönetim Bilgisi.....	5
C) YÖNETİM BİLGİSİNİN ÜRETİLMESİ VE YAYILMASI.....	6
1. Yönetim Bilgisinin Üretilmesi.....	6
2. Yönetim Bilgisinin Yayılımı.....	8
a) İşletme Okulları/Akademik Kurumlar.....	10
b) Gurular.....	10
c) Medya Kuruluşları.....	10
d) Danışmanlık Firmaları.....	10
e) Diğer Aktörler.....	10
D) DANIŞMANLIK ÇEŞİTLERİ.....	11
E) YÖNETİM VE DANIŞMANLIK.....	12
1. Yönetim Danışmanlığı.....	14
2. Yönetim Danışmanı.....	16
3. Kuruluşların Danışmanlık Hizmeti Taleplerinin Nedenleri.....	18
4. Yönetim Danışmanlığının Önemi.....	20
5. Yönetim Danışmanlığı Hizmet Alanları.....	21
II. YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINDA DANIŞMANLIK FİRMALARININ ROLÜ.....	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	29
I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DOĞUŞU VE GELİŞMESİ.....	29
A) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DOĞUŞU.....	29
B) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞMESİ.....	30
1. Büyük Bunalım Öncesi Yönetim Danışmanlığı.....	30
2. Büyük Bunalım Sonrası Yönetim Danışmanlığının Gelişimi.....	33
3. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Yönetim Danışmanlığının Gelişimi.....	38
C) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ BAZI ÜLKELERDE GELİŞİMİ.....	44
1. Almanya.....	44
2. Fransa.....	47
3. İsveç.....	49
4. Hollanda.....	49

5. İtalya.....	50
II. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	51
III. TÜRKİYE’DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KONUSUNDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	57
YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİ: TÜRKİYE ÜZERİNE TARİHSEL BİR ARAŞTIRMA	57
I. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	57
A) ARAŞTIRMANIN KONUSU	57
B) ARAŞTIRMANIN AMACI	59
C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	59
D) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	60
E) ARAŞTIRMANIN KISITLARI	61
II. TÜRKİYE’DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİNE İLİŞKİN BULGULAR	61
A) YASAL ÇERÇEVE VE KURUMSAL DÜZENLEMELER	61
1. Devletin Danışmanlık Politikası	61
2. Yasal ve Düzenleyici Çerçeve	62
3. Kurumsal Düzenlemeler	62
B) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİNİN DÖNEMLERİ.....	63
1. 1980 Öncesi Dönem	65
2. 1980–1990 Arası Dönem	68
3. 1990–2001 Yılları Arası Dönem.....	70
4. 2001 Sonrası Dönem.....	72
C) TÜRKİYE’YE YÖNETİM BİLGİSİNİN TRANSFERİ.....	75
D) YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINDA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL KURULUŞ VE DERNEKLER	77
1.Yönetim Danışmanları Derneği	77
a) YDD’nin Üyesi Olduğu Uluslararası Kuruluşlar	79
b) Uluslararası Sertifikasyon–CMC Belgesi	80
2. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD).....	81
3. Kalite Derneği (KALDER)	81
4. Avrupa Birliği Geliştirme Merkezi (ABİGEM).....	81
5.Türkiye’de Yerli ve Yabancı Danışmanlık Firmalarının Kuruluşu ve Gelişimi	82
6. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığının Profili	88
7. Türkiye’deki Global Yönetim Danışmanlık Firmaları.....	92
E) DANIŞMANLIK HİZMETİ VEREN KAMU KURUM VE KURULUŞLARI.....	95
1. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)	96
2. Milli Produktivite Merkezi (MPM).....	98
3. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE).....	98
4.Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	99
5. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK)	101
6. Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)	103
7. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)	103

F) TÜRKİYE'DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	104
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA.....	110
EKLER	118

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINDA DANIŞMANLIK FİRMALARININ
ROLÜ; TÜRKİYE ÜZERİNE TARİHSEL BİR ANALİZ

Ufuk BOZKURT

İşletme Ana Bilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ekim 2007

Danışman; Yrd. Doç. Dr. Mustafa KURT

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı kazanmalarının yolu, üretilen yeni yönetim bilgisine en kısa zamanda sahip olmaları ve bu bilgiyi etkili ve verimli biçimde kullanmalarından geçmektedir. Çalışmada gelişmiş ülkelerde üretilen yönetim bilgisinin yayılımında rol alan aktörler ortaya konulmakta, bu aktörlerden danışmanlık firmalarının rolü incelenmektedir.

İncelemede öncelikle yönetim danışmanlığı kavramının doğuşu üzerinde durulmuş, müteakiben Amerikan kökenli yönetim bilgisinin danışmanlık firmaları vasıtasıyla Avrupa'ya yayılımı ele alınmıştır. Yönetim danışmanlığının Avrupa'da yayılımı ve ülkemizde Marshall Planı ve Amerikan Teknik yardımı ile doğduğu değerlendirilen danışmanlık kavramı dönemler itibarıyla ortaya konulmuştur. Ayrıca, yerli yönetim danışmanlık firmalarının gelişimi ve dış kaynaklı yönetim bilgisinin transfer edilmesindeki rolleri analiz edilmiş ve Türkiye'de yönetim bilgisinin üretilmediği, ihtiyaç duyulan yönetim bilgisinin, başlangıçta ABD'den, daha sonra Avrupa'dan transfer edilerek ve yerelde yeniden üretilerek kullanıma sunulduğu görülmüştür.

ABSTRACT

THE ROLES OF COUNSELLOR FIRMS AT SPREADING OF MANAGEMENT
KNOWLEDGE: A HISTORICAL ANALYSIS ON TURKEY

Ufuk BOZKURT

Department of Management

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

October 2007

Advisor: Assistant Prof.Dr.Mustafa KURT

In the era that we bear witness, that is an obligation for the enterprises to gain newly produced management knowledge and to use this knowledge appropriately and effectively in order to gain long term competing advantages. In this study, the actors that have a part in spreading of management knowledge which has been produced in developed countries are determined and the role of counselor firms is examined.

In the research, first of all, the term “management counseling” is deliberated, subsequently the diffuse of American-based management knowledge into Europe is discussed. As a part of this diffusion, the counseling in Turkey, which is claimed to take root from the Marshall Plan and American Technical Aid Programme is examined in respect of periods. Furthermore, the development of local counselor firms and the part that they have taken in the transfer of foreign-based management knowledge are analyzed. Finally, it is seen that so far Turkey has not been able to produce management knowledge, thus the necessary management knowledge was initially transferred from USA and later on European countries and supplied to local market after being reproduced on local perceptions.

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Danışman Üye : Yrd.Doç.Dr.Mustafa KURT
Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr. Veysel AĞCA
Yrd.Doç.Dr. Cemal ELİTAŞ

Ufuk BOZKURT'un "Yönetim Bilgisinin Yayılımında Danışmanlık Firmalarının Rolü; Türkiye Üzerine Tarihsel Bir Analiz" başlıklı tezi 06.11.2007 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖZGEÇMİŞ

Ufuk BOZKURT

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 1989 Kara Harp Okulu İşletme Bölümü

Lise: Işıklar Askeri Lisesi (Fen Bölümü)

İş/İstihdam

1989- Türk Silahlı Kuvvetleri

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: İzmir, 05.05.1968. Cinsiyeti: Erkek

Yabancı Dil

Fransızca

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetim Danışmanlığı Hizmet Alanları.....	22
Tablo 2: Bilgi Yönetim Değer Zinciri.....	27
Tablo 3: 1930'lar Boyunca Bedaux Danışmanlığın Uluslararası Yayılımı.....	33
Tablo 4: 1960'lar boyunca Avrupa'da Amerikan Danışmanlarının Yayılımı.....	42
Tablo 5: Danışmanlık Firmalarından Ayrılan Danışmanlarca Kabul Edilen Mevkiler ..	52
Tablo 6: Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı Konusunda Yapılan Akademik Çalışmalar	56
Tablo 7: Türkiye'de Yıllar İtibarıyla Yönetim Danışmanlık Firmalarının Kuruluş Sayıları.....	82
Tablo 8: Türkiye'de Global Danışmanlık Firmaları	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yeni Yönetim Bilgisinin Üretilmesi veya Ortaya Çıkışını Etkileyen Güçler.....	7
Şekil 2. Yönetim Bilgisi Sektörünün Parçaları Olarak Danışmanlık Firmaları.....	9
Şekil 3. Yönetim Bilgisi Sektörünün Parçaları Olarak Danışmanlık Firmaları.....	23
Şekil 4. Yönetim Modası Arenası	24
Şekil 5. Yönetim Modası Oluşturma Süreci	26

SİMGELER VE KISALTMALAR

- YDD : Yönetim Danışmanları Derneği
- SEC : Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu
- REFA : İş Tasarımı, İş Organizasyonu ve İş Geliştirme
- BCG : Boston Consulting Group Danışmanlık Firması
- İNSEAD : Fransa'da kurulmuş olan Dünyanın önde gelen İş İdaresi ve Yönetici Eğitimi Okullarından birisi
- RKW : Alman Prodüktivite Merkezi
- CCIF : Fransız Sanayi ve Ticaret Odası
- KİT : Kamu İktisadi Teşebbüsü
- KOS : Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi
- s : Sayfa
- pp : Sayfa

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve değişen koşullar nedeniyle işletmeler büyümek, gelişmek, pazarın istem ve beklentilerine duyarlı olmak, teknolojik gelişmeleri takip etmek ve zamanında yenilenmek, kaynakları verimli kullanmak, kaliteli insan gücünü oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmak için planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme gibi birbiriyle etkileşimli yönetim fonksiyonlarını bir arada ve hatasız uygulamak, bunun yanında yaşanan değişimlere uygun olarak üretilen en yeni yönetim bilgisine süratle sahip olmak ve uygulamak zorundadırlar.

Yaşanan değişim sürecinde yönetim ve örgüt teorisinde de önemli değişiklikler olmuş, başlangıçta, insan unsurunu veri olarak kabul eden ve bir makine gibi çalıştığı düşünülen işletmelerin yerini, insan unsurunu önemli bir değişken kabul eden sosyal sistemler almıştır. Müteakiben gelişen yeni yönetim yaklaşımlarının etkisi ile işletmeler dış çevrelerine bağımlı birer sistem olarak görülmüş, ancak bütün bu değişme ve gelişmelerde bakış açısı doğrusal ilişkiler temelinde neden-sonuç ilişkisini açıklamaya yönelik olmuştur. Nihayet, modern sonrası olarak adlandırılan yönetim yaklaşımlarıyla, gerek işletme organizasyonlarına, gerekse bunların çevreleri ile olan ilişkilerine değişik açılardan bakılmış ve işletme faaliyetlerinin toplumsal yaşamdaki yerinin daha iyi anlaşılmasına yönelik yaklaşımlar geliştirilmiştir.

1990'lı yılların ortalarından itibaren ortaya atılan kaos ve karmaşıklık yaklaşımına göre organizasyonlar, karmaşık uyumcu sistemler olarak sürekli kendini yenilemekte, değiştirmekte, yeni ilişkiler göstererek yaşamını sürdürecektir. Bu yaklaşıma göre sistemin her bir unsuru diğer sistem unsurları ile ilişki halindedir, dolayısıyla günümüz yöneticilerini karmaşık ilişkiler yumağı beklemektedir. Sorunların giderek karmaşıklaşması, sorunların çözümünün uzmanlık bilgisi gerektirmesi ve yönetici konumundaki bireylerin çeşitli konulardaki kapasitelerinin sınırlılığı, karar verme durumunda bulunan kişilerin eksik bilgiye sahip oldukları konularda danışmanlık desteği almalarını gerekli kılmaktadır.

Denilebilir ki, kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Küresel rekabet ortamında başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen veya üretilmiş bilgiyi geliştirebilen ya

da kullanıma hazır bilgiyi transfer eden ve bu bilgiyi yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen firmalardır. İşletmelerin ihtiyaç duydukları yeni yönetim uygulamalarının temininde müracaat kaynaklarından birisi de yönetim danışmanlık firmalarıdır. Yönetim danışmanına başvurmakla işletmeler, gelişmiş ülkelerde üretilmiş yeni yönetim tekniklerine ve uygulama şekillerine sahip olmayı amaçlamaktadırlar.

İlk bilimsel yönetim uygulamalarından bu yana sürekli gelişen yönetim biliminde, yeni geliştirilen yöntem ve yaklaşımlar nerede üretilirse üretilsin dünyanın her yerinden herkes ile paylaşılabilmekte, farklı kültürler ve inançlar hızlı ve sınırsız bir etkileşim içinde bulunmaktadır. Yönetim bilgisine sahip olmanın artan önemi sonucunda üretilen bilgilerin yayılımı büyük önem kazanmış, yönetim bilgisinin üretimi/transferi ve bu süreci etkileyen dinamikler 1990'lı yıllardan itibaren yoğun bir biçimde incelenmeye başlanmıştır. Yapılan incelemeler, başlangıçta ABD, daha sonra batı merkezli üretilen bilginin aktarımının; işletme okulları, gurular, danışmanlık firmaları, kitle iletişim araçları ve çok uluslu firmalarca sağlandığını göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı yönetim bilgisinin yayılımındaki aktörlerden, danışmanlık-egitim firmalarının dünyadaki ve Türkiye'deki rolünü tarihsel karşılaştırmalı bir yaklaşımla incelemek ve tartışmaktır.

Birinci bölümde; yönetim ve yönetici kavramları hatırlatılacak, bilgi, yönetim bilgisinin üretilmesi ve yönetim bilgisinin yayılımında rol alan aktörler hakkında genel bilgi verildikten sonra, yönetim danışmanlığı ile ilgili kavramlar ve yönetim bilgisinin yayılımında danışmanların ve danışmanlık firmalarının rolü açıklanacaktır. İkinci bölümde; yönetim danışmanlığının tarihsel gelişimi, Amerikan kökenli yönetim bilgisinin çeşitli danışmanlık firmaları vasıtasıyla Batı Avrupa ülkelerinde yayılımı anlatılacak, bölümün sonunda çeşitli Avrupa ülkelerinde yönetim danışmanlığının gelişimi özetlenecek, ayrıca dünyada yönetim danışmanlığı konusunda yapılan araştırmalar ve deneysel çalışmalardan örnekler verilecektir. Üçüncü bölümde ise, yönetim danışmanlığının Türkiye'deki doğuşu, yıllar itibarıyla yönetim danışmanlığı kavramının gelişimi, yasal çerçeve ve kurumsal düzenlemeler ile ekonomideki gelişmeler anlatılacak, ayrıca yerli ve yabancı yönetim danışmanlık firmalarının kuruluş yılları incelenerek, ülkemizdeki yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimi analiz edilmeye çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMI VE DANIŞMANLIK FİRMALARI

I. TEMEL KAVRAMLAR

A) YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim; insanın var olmasıyla ortaya çıkan ve insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmeleri için yürütülen grup faaliyeti olarak tanımlanabilir. Yönetim kavramı zamana bağlı olarak değişiklikler göstermiştir. Klasik yönetim yaklaşımlarında yönetim, başkalarını sevk ve idare etme anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında, iş görenler yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmıştır. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak, çağdaş yaklaşım ise, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2004: 15).

En basit tanımıyla, “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görme faaliyetidir”. “Yönetici ise bu faaliyeti yerine getiren kişidir”. Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, organizasyonun yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar olarak da tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir. Yönetici de bu süreci, yöneten kişidir (Genç, 2004: 16–22).

Organizasyon ise; bir düzen veya düzenleme anlamında kullanılmaktadır. Organizasyon, bir grup insanın, iş bölümü içinde, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında, belirli ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılandırma (Oktay, 1996: 257). Organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir.

Yönetici de, organizasyon yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece yönetici, bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda uyguladığı bu ortamdan hem etkilenmekte, hem de onu etkilemektedir (Erdoğan, 2007¹).

Yönetim hakkında birçok görüş ileri sürülmüş ve yönetim yaklaşımları çeşitli işletmelerde ve ulusal çevrelerde uygulanmış, ancak aynı uygulamaların her ortamda başarılı olamadığı görülmüştür. Mohr (1982) bu durumu, yönetim hakkındaki düşüncelerin uygulamada yararlı olduğunun kanıtlanması gerektiği, yöneticiler ile diğer profesyonellerin sürekli olarak neyin çalışıp neyin çalışmadığını sorguladıklarını, buradaki problemin sosyal birimlerin yerel kültürün gereksinimlerine uyarlamak için düşüncelerinde değişiklik yapmayı zorunlu kılan kültürel bir olay olarak tanımlanan sosyal kabul ile açıklamaktadır. Birimlerin ve kurumların bu süreçte karşılıklı etkileşim içinde buldukları bir sistem vardır. Yönetimin kontrolü kimsede değildir. Yöneticiler, politikacılar ve danışmanlar daha ziyade ulusal beceri formasyon sisteminin bir parçasını oluşturan değer yaratıcılarıdır (Arbonies vd., 1999).

B) BİLGİ VE YÖNETİM BİLGİSİ

1. Bilgi

Bilgi; insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malûmat, vukuf anlamlarına gelmektedir. Bilgiyi kullanılan ve üretilen bilgi olarak ikiye ayırmak mümkündür. Meslekler için gerekli olan bilgiler, öğrenilen, kendini yenilemek ve gelişmekle birlikte kullanılan bilgilerdir (Zaim, 2004²).

Bilimsel gerçekliği kanıtlanmış, üretilmiş bilgi, kullanana belirsizliği gidermenin yanında, zaman ve rekabet avantajı sağlamakta, günümüzde bireylerin, kurum ve kuruluşların dışarıdan başka kişi kurum ve kuruluşlardan sağlayabilecekleri bilgiler giderek artmaktadır. Bu gelişme sonucunda bilgi ve tecrübe de diğer mal ve hizmetler gibi alışveriş konusu olabilen bir mal haline gelmiştir (Alpkent ve Demir, 1993: 171).

¹ Erdoğan, N., <http://www.ydd.org.tr/tr/SunumveMakaleler.asp>, (28.07.2007).

² Zaim, H., http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250 (22.08.2007).

Bilgi toplumu olarak adlandırılan çağımızda, her alanda yaşanan değişimin hızı katlanarak artmakta, değişimin en önemli ögesi olan bilginin artma hızının daha kısa aralıklarla gerçekleşmesi, bilgiye sahip olanların, yaklaşık dört ya da beş yılda bir yeni bilgiler edinmediği takdirde eskimiş sayılacakları varsayımını doğurmaktadır (Genç, 2004: 48–49). Nitekim Drucker (1993) de, bilginin tek anlamlı üretim faktörü haline geldiğini, bilgi işi ve bilgi işçisinin verimliliğini arttırmanın bilgi toplumunun en önemli hususu olduğunu vurgulamaktadır (Zaim, 2004³). Bilgi çağında, işletmelerin rakipleriyle uzun vadede rekabet edebilmeleri için bilgiyi edinmelerinin yanında bir diğer önemli şart, bilgiyi etkili ve verimli kullanmalarıdır.

2. Yönetim Bilgisi

Yönetim alanında bilimsel araştırmalar ve uygulamalar sonucu gerçekliği kanıtlanmış ve genel kabul gören teori, metot, sistem ve yaklaşımlara “yönetim bilgisi” denilmektedir. İşletme yönetimine ilişkin bilgiler biriktikçe ve öğretilabilir hale geldikçe, yöneticiliğin meslek haline gelmesi hız kazanmakta, yöneticiler de, işlerini gerçekleştirdikleri ortamın, organizasyonun yapı ve işleyişi ile ihtiyaç duydukları bilgiyi önceden süregelen yönetim bilgi kütesinden almaktadırlar (Koçel, 2003: 5).

1990’lı yıllarda ortaya çıkan kaos ve karmaşıklık yaklaşımı sonucunda, işletmelerin maruz kaldığı etkilerin bundan böyle sosyal bilimlerde uygulanan pozitivist yaklaşımlarla açıklanamayacağı yönündeki artan görüş, yöneticilerin bilgi gereksinmesini artırmakta, yöneticiye sahip olduğu bilgiyi etkin kullanma gibi bir sorumluluk yüklemektedir. Henry Mintzberg’e göre yönetici, üç tür örgütsel rolü yerine getirmekle görevlidir. Bu roller; kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Yöneticinin bilgi rolü, iş etkinliği sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgilerin sonuç üretecek bir biçimde işlenmesini sağlamaktır (Genç, 2004: 2).

Son 25–30 yılda yaşamın her alanında olduğu gibi, işletmecilik ve yöneticilik alanında da hızlı ve büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Küreselleşmenin artması, iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler toplumları sanayi toplumlarından bilgi toplumları safhasına getirmiş, işletmelerin yönetiminde de bilgi toplumu dönemi temelli yönetim kavram, teknik ve yaklaşımlar ortaya çıkmış, her yönetici nesli, kendi dönemine has olan kavram, teknik ve uygulamalarla karşılaşmıştır. Yaşadığımız

³ Zaim, a.g.e.

dönemin ana konuları; küresel rekabet, kalite, farklılıklar, sanallık, takım çalışması, yenilik ve bilgi üretimi gibi konulardır (Koçel, 2003: 6–7). Bu durum ise yönetim bilgisinin oldukça hızlı bir şekilde arttığına işaret etmektedir.

C) YÖNETİM BİLGİSİNİN ÜRETİLMESİ VE YAYILMASI

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak şekillenen bilgi toplumunda, bilgi üretiminin katma değeri fiziksel mal üretiminden daha fazla hale geldiğinden, gelişmiş ülkelerin genel eğilimi, işletmelerin rutin imalat ve fiziksel üretim işlerini geliştirmekte olan ülkelerin işletmelerine devretmeleri, kendilerinin ya sadece bilgi üreterek, ürettikleri bilgiyi satmaları veya iletişim ve bilgi işleme teknolojileri yardımı ile bilgiyi kullanarak fiziksel üretimlerini geliştirmekte olan işletmelere yaptırılmaları şeklinde değişmiştir (Koçel, 2003: 711–712). Ayrıca gelişen ekonomiler bu hızlı değişimlere bağlı olarak yeni yönetim uygulamaları geliştirmekte ve bu uygulamalara ilişkin bilgi birikimini sağlamaktadır. Ortaya çıkan bu durum, bilgi üretiminin yanında üretilen bilginin transferinin de önemini gün geçtikçe arttırmaktadır.

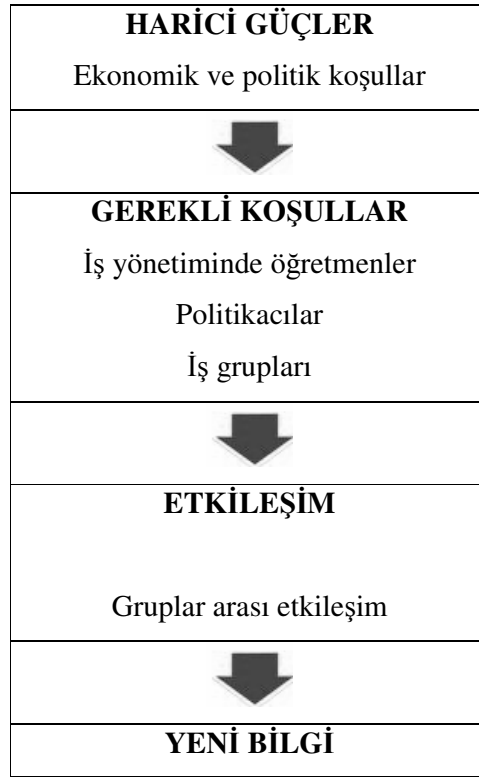
1. Yönetim Bilgisinin Üretilmesi

Yaşadığımız ortamda gün geçtikçe artan belirsizlik ortamında rekabet edebilmenin ve belirsizliğin tetiklediği korkuyu yenebilmenin en geçerli yolu bilgi üretmektir. Bilgi üretmek denilince, bilginin mutlaka işletme içinde üretilmesi anlaşılmamalıdır. Bilginin üretilmesi çok farklı şekillerde gerçekleştirilebilir; bilgi işletme içinde üretilebilir, bilgi çeşitli ortaklıklarla üretilebilir, üretilmiş bir bilgi geliştirilebilir. Bunlar mümkün olmazsa, üretilmiş, kullanıma hazır bilgi transfer edilebilir. Ancak bunlardan bilgiyi transfer etme durumunda bilginin ulusal, sektörel ya da organizasyon kültürüne adaptasyonu göz ardı edilmemesi gereken bir faktördür. İşletmeler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak, ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur (Zaim, 2004⁴).

Bilgi üretimi faaliyeti geleneksel olarak, amacı bilgi üretmek olan organizasyonlarda, yani üniversitelerde yürütülmektedir. Huff'a göre, son yıllarda işletme yönetimi uygulamasını yapanlar da danışmanlık firmaları ile birlikte olarak önemli bir bilgi üretim kaynağı haline gelmişlerdir (Koçel, 2003: 66). Günümüzde

⁴ Zaim, a.g.e.

bilginin üretim kaynaklarından birisi de yönetim danışmanlık firmalarıdır. Artık müşterilerin danışmanlardan istediği, yeni fikirler üretmesidir. Fikirler müşteri çekmeyi kolaylaştırır. Danışmanlar şirketlere tavsiyenin de ötesinde, alternatif bir bakış açısı sunmaktadırlar. Fikirler şirket yenilenmesi açısından da önemli yer tutmaktadır. Birçok firma bilginin ve yeni fikirlerin tüm ofisler arasında eşit dağılımını sağlamak için özel elemanlar istihdam etmektedir. Ayrıca dünyanın her yerindeki ofislerin ortak birikimden faydalanması için bilgisayar ağları kurulmuştur. Danışmanlık firmaları çarpıcı fikirler üretilmesi için, promosyon, ödül ve maaş artışı gibi tekniklerle çalışanlarını yaratıcılığa teşvik etmektedir. Bunun yanında global danışmanlık şirketlerinin sektörel rekabette avantaj sağlamak amacıyla, danışmanların tek başına oturup, rahatsız edilmeden derin bir şekilde düşünebilecekleri “düşünme odaları” kurdukları da bilinmektedir. Danışmanlık firmalarını fikirler üretmeye teşvik eden unsur fikirlerin müşteri çekme gücüdür. Öyle ki, son dönemde yaşanan değişim mühendisliği patlaması küçük bir danışmanlık firması olan CSC İntex’i sektörün en güçlü firmalarından biri haline getirmiştir (The Economist, 1996).



Şekil 1: Yeni Yönetim Bilgisinin Üretilmesi veya Ortaya Çıkışını Etkileyen Güçler
Kaynak: Arbonies vd., 1999.

Günümüzde hızlı değişen ekonomik ve politik koşullar bilgi üretilmesini zorunlu kılan en önemli etmendir. Ekonomik ve politik koşulların zorlaması ile yöneticiler, üniversite öğretim görevlileri, yasal çerçeveyi şekillendiren politikacılar bilginin üretilmesi için gerekli şartları oluşturmakta, bütün bu grupların etkileşimi sonucunda yeni bilgi üretilmektedir.

2. Yönetim Bilgisinin Yayılımı

Her alanda bilgi üretmenin ya da üretilmiş bilgiye sahip olmanın artan önemine paralel olarak, yönetim biliminde bilgi üretmek ve üretilen bilgiyi yaymak gittikçe gelişen bir sektör haline gelmiş, buna bağlı olarak son yıllarda yönetim bilgisinin yeni pazarlara aktarımı üzerine birçok çalışma (Alvarez, 1998; Abrahamson, 1991, 1996; Kipping, 1999 ve Mc Kenna, 1995) yapılmıştır.

Daha çok yönetim bilgisinin yayılım sürecine odaklanan Alvarez (1998), yönetim bilgisinin uluslararası yayılım sürecini; tetikleyici yapısal değişim, kurumsal bağlamın oluşumu, kurumsal bağlamda bilginin yeniden üretimi ve bilginin kurumsallaşması şeklinde dört aşamada incelemiştir (Kurt ve Kayacan, 2007: 247).

Abrahamson (1996) moda haline gelen yönetim bilgisinin üretilmesi ve yayılması üzerinde durmuş, özellikle “moda” olan yönetim bilgisinin yayılım sürecinde; kitle iletişim araçları, işletme okulları, gurular ve danışmanlık firmaları gibi çeşitli aktörlerin rol üstlendiğini ve bu yolla bilgi transferinin gerçekleştiğini ifade etmiştir. Faust’a göre ise yönetim bilgisi giderek ülkelerin sınırlarını aşan modalara dönüşmektedir. Faust, yönetim bilgisinin temel yaratıcıları ve yeni fikir, kavram ve tekniklerin savunucuları olarak yönetim danışmanlarını, işletme okullarının akademisyenlerini, önde gelen veya başarılı girişimci ve yöneticiler ile yönetim gurularını saymaktadır (Faust, 2002: 146).

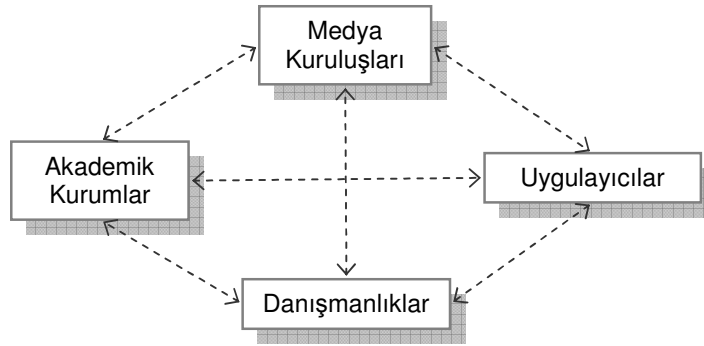
Üsdiken yönetim bilgisinin yayılımının merkez ve çevre ülkelerde farklı farklı olduğunu belirtmekte, merkez ülkelerde benimsemenin önce ussal, sonra normatif olduğunu, uygulamaları transfer eden çevre ülkelerde ise bu durumun aksine yayılım sürecinin önce normatif, sonra ussal bir biçimde gerçekleştiğini belirtmektedir (Arslan ve Aydın, 2007: 235).

Özen TKY’nin ülkemizdeki yayılım sürecini incelediği çalışmasında, yeni yönetim bilgisinin ve uygulamasının başlangıçta ussal nedenlerle ortaya çıktığını ve

benimsemenin dar kapsamda olduğunu, bu aşamada örgüt kültürüne uyarılmanın göz önünde bulundurulduğunu belirtmektedir. Zamanla yeni uygulamayı benimseyen örgüt sayısı arttıkça, benimseme bir yönetim modasına dönüşmekte, benimseme ussaldan ziyade normatif şekle bürünmekte, bunun kökeninde de, kurumsal çevrelerde meşruiyet sağlama, imaj oluşturma gibi nedenler yatmaktadır (Özen, 2000: 305).

Yönetim bilgisinin ülkeler arasında yayılım göstermesi konusunda eşitlikten söz etmek mümkün değildir. Çünkü yönetim bilgisi genellikle dünya yönetim bilgi merkezinin yanında yer alan ABD ve Japonya gibi ülkeler tarafından üretilmekte ve bu ülkelerden diğer ülkelere doğru yayılmaktadır. Özellikle 1950'li yıllardan bu tarafa ABD ve Japonya gibi ülkelerde üretilen yönetim bilgisi önce Avrupa ülkelerine, daha sonra da gelişmekte olan ülkelere doğru bir yayılım göstermektedir. Ataman'a (2003) göre, yönetim bilgisinin yayılımında merkez-çevre etkileşimi, örgütsel değişkenler ve moda dalgalanmaları şeklinde etken olan bazı öğeler bulunmaktadır. Bu kurumsal süreçler profesyonel grupların eğilimleriyle özellikle merkez-çevre ve gurular aracılığıyla sorunlara yaklaşımda standart çözümler oluşturarak örgütsel alanda diğer örgütleri de benzer yönelimlere zorlamaktadır (Arslan ve Aydın, 2007: 235).

Yönetim bilgisinin yayılımında akademik kurumlar, işletmeler, medya ve danışmanlık firmaları ile uluslararası şirketler rol almaktadır.



Şekil 2: Yönetim Bilgisi Sektörünün Parçaları Olarak Danışmanlık Firmaları

Kaynak: Kipping ve Engwall, 2002; 4.

a) İşletme Okulları/Akademik Kurumlar

Yönetim bilgisinin üreticisi olarak İşletme okulları, üniversiteler görülmektedir. Çeşitli kaynaklarda üniversitelerin sadece teori ürettikleri, uygulamaya karışmadıkları belirtilmektedir. Kieser, yönetim bilgisinin yayılımında, tüm aktörlerin katkısıyla oluşturulan yönetim modasının bilimsel açıdan meşru kılınmasının işletme fakültelerinin profesörleri aracılığı ile sağlandığını ileri sürmektedir (Kieser, 2002: 169).

b) Gurular

Şirketlere veya yöneticilere danışmanlık yaparken veya araştırma yaparken ortaya çıkan fikirlerini, konuşmalar yaparak, makale ve kitaplar gibi yayınlarında sık sık dile getiren kişilere guru denilmektedir. Yönetim guruları, yönetim bilgisinin yayılmasında diğer aktörlerle işbirliği içinde bulunmaktadırlar.

c) Medya Kuruluşları

Yönetim bilgisi üretildikten sonra ticari haber sağlayıcıları vasıtasıyla bu bilgiler yönetim modalarına dönüştürülerek dünya çapında yayılmaktadır. Abrahamson'a (1996) göre, yönetim modalarının yayılma aşamasında yönetim ile ilgili medya çok önemli bir rol oynamakta ve hatta bazı danışmanlık firmaları ve yönetim guruları fikirlerini yaymak ve ünlerini pekiştirmek için medyayı kullanmaktadırlar. Kieser'e göre ise; yönetim modasını yönetim konseptine dönüştürebilmenin yolu, kamuoyu önüne çıkartmaktır. Bu da bir makale, sunum, yönetim kitabı ya da bunların bir kombinasyonu ile olmakta, işin içine dergiler de girip, yönetim konseptinin temel ilkelerini yayımlayınca bu kavram iyice ivme kazanmaktadır (Kieser, 2002: 169).

d) Danışmanlık Firmaları

Yönetim bilgisinin gerek üretiminde, gerekse yayılımında aktif rol oynayan yönetim danışmanlık firmalarının yönetim bilgisinin yayılımına katkısı bölüm sonunda detaylı olarak anlatılacaktır.

e) Diğer Aktörler

Yönetim bilgisinin yayılımında çok uluslu şirketlerin de rol oynadıkları bilinmektedir. Fayerweather'e göre çok uluslu şirketlerin ev sahibi ülkenin iş adamları ile ortaklık yapmaları durumunda, ev sahibi ülkenin iş adamlarının teknik ve yönetsel

bilgi ve becerileri artmaktadır (Kaynak ve Ardaniç, 1978: 111). Diğere bir bilgi yayma yöntemi de stratejik ortaklıktır. Her stratejik ortaklık, esasında diğere ortağın temel yeteneklerine, tasarım becerilerine, üretim teknolojisine, dağıtım ve pazarlama bilgisine, stratejilerine bakma fırsatı vermektedir (Koçel, 2003: 395).

D) DANIŞMANLIK ÇEŞİTLERİ

Danışmanlık hizmeti; “bireylerin, işletmelerin, kurum ve kuruluşların karar alma ve uygulama süreçlerinin geliştirilmesi, bu süreçlerin verimli ve etkin bir şekilde işlenmesini engelleyen nedenlerin belirlenmesi, nedeni herhangi bir şekilde belirlenmiş sorunların çözümlenmesine yönelik önlemlerin araştırılması ve/veya gerekli önlemlerin uygulanması amacıyla başka kişi, işletme, kurum veya kuruluşlardan karşılığı herhangi bir biçimde verilerek veya verilmeksizin talep edilen ve alınan/sunulan hizmet” olarak tanımlanmaktadır (Alpkent ve Demir, 1993: 65).

Tanımdan da anlaşıldığı üzere, danışmanlık faaliyetleri herhangi bir alanla sınırlanmamış olup, sayılamayacak kadar çok alanda danışmanlık hizmeti alındığı ve verildiği görülmektedir. Danışmanlık hizmet alanlarından bazıları, Strateji danışmanlığı, bilgi teknolojileri danışmanlığı, iletişim danışmanlığı, kalite danışmanlığı, dış ticaret danışmanlığı, yatırım danışmanlığı, yazılım danışmanlığı, hukuk danışmanlığı, eğitim danışmanlığı, pazarlama danışmanlığı, insan kaynakları danışmanlığı, kariyer danışmanlığıdır. Bunlardan başka, yaşam, evlilik, aile, sağlık, güvenlik ve marka danışmanlığı gibi daha birçok alanda danışmanlık hizmetlerinden faydalanılmaktadır.

Sayıdığımız danışmanlık çeşitlerine bakıldığında, farklı adlandırılmalarına rağmen, birçoğunun birbirleri ile yakın ilişki içinde oldukları, hatta işletme fonksiyonları çerçevesinde birbirlerini bütünlendikleri görülmektedir. Denilebilir ki, bütün danışmanlık çeşitleri işletmelerin temel hedefi olan karlılığı sağlamak amacıyla birbirleriyle yakın etkileşim halindedir.

Günümüzde insanın artan önemi ile verimliliği artırmanın yolu insan odaklı yönetim anlayışında görülmekte ve insan kaynakları yönetim danışmanlık firmalarının sayısı ve kapasiteleri her geçen gün artmaktadır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak, üretim ve bilişim teknoloji danışmanlık firmalarının faaliyetleri yoğunlaşmakta, yine yönetim danışmanlığının bir dalı olarak nitelendirilen sadece ne yapılması ve o konuda hizmetin kimden alınmasını işaret eden, ancak işletmelere uygulama aşamasında destek sağlamayan stratejik danışmanlık firmalarının popülaritesi artmaktadır. İletişim

danışmanlığı, kalite danışmanlığı, dış ticaret danışmanlığı, yatırım danışmanlığı, eğitim danışmanlığı, pazarlama danışmanlığı ve kariyer danışmanlığı işletmelere yönetim alanında ihtiyaç duyulan yeni bilgi, metot ve pratikleri sağlamaktadır.

Bu nedenle, başlangıçta, mühendisler, bankacılar ve hukukçuların oluşturduğu kuruluşlarca verilen hizmeti günümüzde yönetim danışmanları vermektedir. Yönetim danışmanlığına artan talep ve sektörün karlılığı sonucunda, global denetim firmalarının da yönetim danışmanlığı hizmeti verecek şekilde yeniden yapılandıkları ve denetim faaliyetlerinin yanında yönetim danışmanlığı hizmeti de verdikleri, hatta bazı global denetim firmalarının yönetim danışmanlığı faaliyetlerinden, asıl faaliyet alanları olan denetimden daha fazla kazanç sağladıkları görülmektedir. Bu gün yönetim danışmanlığı firmalara verdiği küçülme tavsiyelerine rağmen süratle büyüyen bir meslektir ve başka mesleklerde gayet iyi kabul edilen karlılık ve büyüme hızları yönetim danışmanlığında kriz habercisi olarak yorumlanmaktadır (The Economist, 1996).

E) YÖNETİM VE DANIŞMANLIK

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gittikçe sertleşen rekabet ortamı, işletmelerde yöneticilerin sorumluluğunu artırmakta, yapılan yönetim hataları ya da değişime ayak uyduramama veya farklılık yaratamama, işletmelerin artan küresel rekabet içinde kaybolmaları sonucunu doğurmaktadır. Küresel rekabet sonucunda; pazar, rakipler, ürün özellikleri, tüketici tercihleri, fiyat, kalite vb. rekabet unsurları mahallî ve ulusal yapıdan evrensel yapıya, işgücü vasıfsızdan (kas gücünden) vasıflıya (beyin gücüne), işletmeler emek-yoğundan sermaye-yoğun hale dönüşmekte, işletmeler arasında stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar artmakta, büyük işletmeler fiziksel olarak küçülürken, fonksiyonel olarak büyümekte, teknolojiye hâkim olan, Ar-Ge vb. çalışmalara önem veren ekonomiler güçlenmekte, yüksek teknolojilere dayalı yeni bilişim ve hizmet sektörleri hızlı gelişme göstermektedir (Sayılı, 2002). Artık, küresel krizler kaçınılmayacak bir gerçek haline gelmiş, pazar ve ürün çeşitlendirmesine gidebilen esnek işletmeler krizlerden etkilenmemeyi başarabilmişlerdir.

Yaşanan bu değişimler sonucunda örgütlerin yapısı ve işleyişi daha karmaşık hale gelmiş, örgütlerde yönetim sorumluluğu olan kişilerin bilgi ve becerisinin, örgütlerin bu karmaşık yapısının gerektirdiği ihtiyaçları karşılayamamasına sebep olmuştur. Başlangıçta, teknik (fonksiyonel) bilgi ve beceri kullanılarak örgüt

yönetilebilirken, büyümeyle birlikte bilgi ve beceri gerekleri de değişmiş, teknik bilgi ve becerinin yerini, beşeri ilişkiler ve kavramsal bilgi ve beceriler almıştır.

Klasik örgüt kuramının temel varsayımlarına göre toplumsal gelişim ve değişme ya da iş bölümünün artması ve derinleşmesinin “danışma” olgusuna evrensel ve zorunlu bir nitelik kazandırdığı ileri sürülmekte; buna göre gelişme ile “danışma” işlevlerinin ağırlığının ve öneminin artması arasında yüksek bir korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Sorunların karmaşıklaşması, giderek çok sayıda uzmanlık bilgilerinin belirlenişi tek tek bireylerin öğrenme ve haber alabilme kapasitelerinin sınırlılığı karar verme durumunda bulunan kişilerin eksik bilgiye sahip oldukları konularda danışmanlara başvurması sonucu doğurmaktadır. Eskiden kendi bilgisi, deneyleri ve sağduyusunu kullanarak karar veren kişi ya da gruplar artık çok karmaşıklaşmış bir etkileşim sistemin içinde doğru ve yerinde kararlar verebilmek için teknik yönü giderek ağır basan bir takım bilgilere gerek duymakta ve bunun için uzmanlara danışmaktadır (Tekeli ve Şaylan, 1975: 81).

Sorunlarla mücadelede Jim Rohn: *"Herhangi bir sorunu çözmek için kendinize şu üç soruyu sorun: Ne yapabilirim? Ne okuyabilirim? Kime sorabilirim?"* demektedir. Kısacası danışmanlığın, yöneticilerin gelişim veya sorun çözme ihtiyacını karşılayamadıkları noktada “akıl alma” fikrinden hareketle başladığını söylemek mümkündür. Özellikle gelişmiş ülkelerde yönetim danışmanlarından profesyonel destek almak çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Çünkü yöneticilerin her alanda, her konuyu izleyerek, gelişmelerden haberdar olmaları, bunları hayata geçirmeleri için gerekli kararları, gerekli zamanda almaları çok güçtür. Çakıroğlu'na (2001) göre; bu noktada doğan ihtiyacı yönetim danışmanlığı karşılayabilmektedir. Yönetim danışmanları, son gelişmelerle ilgili değerlendirmeleri sunarken aynı zamanda dünyadaki en iyi uygulamaları bildikleri için deneyimlerini aktararak hataları önlemiş olmaktadır (Ertan, 2006: 14).

Sürdürmekte olduğumuz bilgi çağı ekonomik yaşamında, bir danışmanla çalışmak, olağan bir durumdan öte bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun başlıca nedenleri, değişen ekonomik yapı; iç ve dış pazarlar arasındaki girift ilişkilerin artması ve hızlı gelişen teknoloji, buna bağlı olarak rekabet ortamının çetinleşmesi ve pazarın daralmasıdır. Tunalı'nın Parker'den aktardığına göre; işletmeler günümüzde mal veya

hizmet ya da her ikisini de üretmek için kurulmuş olsun, ayakta kalabilmek veya uyum sağlayabilmek amacıyla, yönetim anlayışındaki değişmelere de uyum sağlamak zorundadırlar. Yönetim anlayışındaki bütün değişmelere uyum, yönetim danışmanlığı ile desteklenmediği sürece, gerçekleşemez ve örgütler öldüresiye rekabet ortamında ayakta kalamazlar (Tunalı, 1999: 28).

Bu nedenle danışmanlık son yıllarda giderek yükselen bir sektör haline gelmiştir. Danışmanlık firmalarına olan talep, bu alanın kârlılığını artırmaktadır. Sektörde söz sahibi olmayanların bile yıllık kârları %10'dan fazladır, önde gelenlerin büyüme yüzdeleri ise %20–30 aralığındadır. Başka sektörlerde oldukça yeterli görülen tek basamaklı büyüme hızları, yönetim danışmanlığında kriz habercisi olarak algılanmaktadır. Danışmanlık mesleğinin neden bu kadar gözde olduğu ise, karmaşıklık ve belirsizlik kavramları ile açıklanmaktadır. Karmaşıklığın kafaların karıştırması ve belirsizliğin getirdiği korku, danışmanlık mesleği için bir talep patlaması yaratmaktadır. Talep patlamasını tetikleyen diğer dinamikler ise, küreselleşmenin etkisi, değişim mühendisliği modası, her tür alanda danışmanlık hizmeti alınması gerektiği konusunda yaygın inanç, fikir ve beceri rekabeti, bilgi teknolojisi ve teknolojik dönüşümdür (The Economist, 1996).

1. Yönetim Danışmanlığı

Yönetim Danışmanlığı günümüzde halen hiç kimsenin ne olduğunu tam olarak bilmediği bir efsane gibidir. Müşterilerine verdiği küçülme tavsiyelerine rağmen hızla büyüyen bir sektördür (The Economist, 1996).

Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Konseyi (International Council of Management Consulting Institutes) yönetim danışmanlığını, “bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi veya kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunların belirlenmesi, araştırılması ve uygun önerilerin yapılarak bu önerilerin uygulanmasında destek olmayı kapsayan hizmet” şeklinde tanımlamaktadır (YDD web sayfası⁵).

Yönetim Danışmanlığı, kurumsal misyon ve stratejik hedeflere ulaşmada yönetim ve kuruluş sorunlarının tespit, teşhis ve çözümü; mevcut ve olası kaynaklara

⁵ YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/danisman.asp>, (20. 08. 2007).

uygun iş sistemlerinin oluşturulması, iş fırsatlarının tanımlanması ve yönlendirilmesi, yönetsel deneyim ve becerilerin paylaşarak yönetsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması, toplam kalite yönetimi bilincinin yerleşmesi ve değişimin uygulanması konularında kuruluşlara ve yönetimlere bağımsız ve profesyonel hizmet verilmesidir (Otluoğlu, 2006, YDD web sayfası⁶).

Yaklaşık 55 yıllık bir geçmişi olan ve danışmanlık konusunda çok tecrübeli bir kuruluş olan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası danışmanlığı, “bir kuruluşa değişik konularda, tarafsız bir kişi veya kişiler tarafından, önceden belirlenmiş iş tariflerine uygun biçimde sağlanan profesyonel yardım” olarak açıklamaktadır (Aytar, 1998: 17).

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)’nin tanımına göre yönetim danışmanlığı, “özel olarak eğitilmiş nitelikli kişiler tarafından, müşteri konumundaki işletme veya kuruluşa yönetim sorunlarının belirlenmesinde, çözümlenmesinde, çözüm önerileri geliştirilmesinde 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 (KOSGEB web sayfası⁷).

Yönetim danışmanlığı, örgütsel amaçları başarmada, iş ve yönetim problemlerinin çözümünde, yeni fırsatları tanımlayıp, değişimi öğrenme ve uygulamada, yöneticilere ve örgütlere sunulan bağımsız, profesyonel bir tavsiye hizmetidir (Erdost, 2003: 7). Yapılan tarifler incelendiğinde, danışmanlığın en önemli özelliklerinin belirli bir konuya hâkimiyet, bağımsızlık ve tarafsızlık olduğu görülür (Aytar, 1998: 17).

Danışmanlık hizmetlerinin nitelikleri; talep üzerine yapılması, özel bir durum, sorun, konu, süreç, aşama ile sınırlı olması, amaçların genel, uzun dönemli ve sürekli olmaması, rehberlik ve yol gösterici özellikte olması, rutinleşmiş olarak verilmemesi, hizmeti talep eden ile hizmeti verecek olan arasında doğrudan, sözleşmeye dayalı bir ilişki kurulması şeklinde belirtilmektedir (Alpkent ve Demir, 1993: 65).

⁶ Otluoğlu, F., 2006, YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/SunumveMakaleler.asp>, (20. 08. 2007).

⁷ KOSGEB web sayfası, <http://www.kosgeb.gov.tr>, (15. 09. 2007)

Bağımsız profesyonel bakış açısı edinilmesi, şirketin baştan aşağı uzman gözüyle değerlendirilmesi, büyümeyle gerçekleştirecek fikirler üretilmesi, yönetim ve personelin eğitilmesi ve stratejik yaklaşım alışkanlığı edinilerek gelişime katkı sağlanması (Çirişoğlu, 2006⁸), yönetim konusunda en iyi uygulamalar ve kanıtlanmış yöntemlerin kuruluş bünyesine kazandırılması, önemli ve doğru alanlara yoğunlaşma, değişimi hızlandırma ve mümkün kılma, tarafsız yaklaşımın ürettiği dengeli ve uygulanabilir çözümler yönetim danışmanlığı hizmetinin belli başlı yararlarıdır (Otluoğlu, 2006, YDD web sayfası⁹).

2. Yönetim Danışmanı

“Geçici bir süre içinde sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeyi kullanarak, çalışma yaptığı kuruluşta, bu kuruluşun iş yapma alışkanlıklarından, yapısından ve kültüründen bağımsız olarak, önceden belirlenmiş bir konu üzerinde çalışarak, bu çalışmanın sonucunu yöneticilere sunan kişiye” danışman denir. Başka bir tarife göre de, “kısa bir süre hizmet ettiği kuruluşta iz bırakan kişiye” danışman denilmektedir (Aytar, 1998: 16).

Yönetim danışmanı, “yönetim bilimi konusunda ihtisas sahibi ve tercihen birden fazla sektörde veya kurumda yöneticilik deneyimi olan, yönetim teknikleri ve metotları konusunda gelişmeleri yakından takip eden, uygulama ve uyarlama konusunda kendini yetiştiren, etkileşimli iletişim, bilgiye erişme ve bilgiyi kapsam çerçevesinde derleme ve özgünleştirme, gözlem, bilimsel analiz ve sentez, alternatif çözüm üretme, bilgi ve deneyimi paylaşma, yönlendirme ve eğitim becerisi olan, farklı ortam ve sorunlar karşısında tarafsız ve tutarlı davranabilen, gizliliğe önem veren, müşterileri ile hizmet bedelinin dışında menfaat ilişkilerine girmeyen, hizmeti objektif ve profesyonel kurallar çerçevesinde sunan, mesleki standart ve etik davranışlardan taviz vermeyen, yönetim danışmanlığı mesleğini tek başına veya bağımsız danışmanlık kurumu ya da ekibi içinde icra eden kişidir” (Otluoğlu, 2006, YDD web sayfası¹⁰).

⁸ Çirişoğlu, C., 2006, Yönetim Danışmanlığının Tarihçesi, <http://cancirisoglu.blogcu.com/> (01. 08.2007).

⁹ Otluoğlu, F., a.g.e.

¹⁰ Otluoğlu, F., a.g.e.

Yönetim danışmanları hakkında değişik tanımlamalar da yapılmış, Kipping ve Engwall'ın aktardığına göre; Higdon (1969) danışmanları tıp doktorlarına benzetmiş, Starbuck (1992), Drucker (1993) ve Sarvary (1999) de danışmanları “bilgi işçilerinin” ilk örnekleri olarak tanımlamışlardır (Kipping ve Engwall, 2002: 2).

İşletme dışından gelerek, karmaşık işletme problemlerine öznel tasarım çözümler üreten uzman kişi olarak tanımlanabilecek yönetim danışmanı kavramına Ernst ve Kieser, “uzmandan daha uzman olan kişiler” tanımını getirmektedir (Faust, 2002: 146). Bourdieu'ye (1987) göre, danışmanlar sorunu teşhis ederek çözüm üretebilmeyi bir güç olarak görürler ve kendilerinin kimsede bulunmayan bir güce sahip olduklarını düşünürler. Onlara göre danışmanın gücü toplumsal gerçekleri gösterme gücüdür (Henry, 2002: 19).

Yönetim danışmanları, firmaların verimliliğini artırmak ve daha iyi yönetilebilmeleri için firmanın yönetimden üretime kadar, her alandaki boşluğu ortaya çıkarmak amacıyla profesyonel olarak hizmet vermektedirler. Dolayısıyla yönetim danışmanlarına, değişimin yöneticileri de denilmektedir. Yönetim danışmanları ekonomilere daha rekabetçi ve verimli olma yönünde hizmet sağlayarak toplumun gelişimine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerin bu hizmetlerin sürekli ve yüksek katma değerli sağlanmalarına olan gereksinimleri en üst düzeydedir. Yönetim danışmanlarının bu beklentilere cevap verebilmeleri için en azından şu özellikleri taşımaları gerekmektedir;

- Meslek ilkelerini bilmek ve bunları ödünsüz uygulama becerisine sahip olmak,
- Yönetim danışmanlığı yöntem ve metotlarını bilmek ve bunları çalışmaların katma değerini artırma yönünde kullanabilmek,
- Çalışmaların bütünlüğünü sağlamak için gerekli genel iş bilgisine sahip olmak,

Hizmet alanı ile ilgili geniş ve güncel bilgi ve deneyime sahip olmak (ARGE Danışmanlık web sayfası¹¹).

¹¹ ARGE Danışmanlık web sayfası, <http://www.arge.com/Hakkimizda/Farkliliklarimiz/Deneyim.aspx>, (06. 10. 2007).

Aytar¹² daha geniş bir sınıflandırma ile danışmanların sahip olması gereken özellikleri;

- Sempatik ve kolay iletişim kurabilen bir kişilik,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Tarafsızlık,
- Bağımsızlık,
- Emredici bir tutum sergilememek,
- Dürüstlük
- Analitik olmak,
- Probleme çok yönlü açılardan bakabilmek,
- Gerçekçi kişilik,
- Sırdaş olmak,
- İyi bir öğrenci olmak,
- Yenilikleri takip etmek,
- İyi bir pazarlamacı olmak şeklinde sıralamaktadır (Aytar, 1998: 31–38).

Türkiye'nin en eski yönetim danışmanı olarak kabul edilen Poyraz¹³ ise; yönetim danışmanının konusunu iyi bilmesini, yöneticilik deneyimi olmasını ve kendi danışmanlık alanında bir ustanın yanında kalfalık yapmış olmasını şart koşmaktadır (Özkan,1999¹⁴).

3. Kuruluşların Danışmanlık Hizmeti Taleplerinin Nedenleri

Yönetim Danışmanlığı, teknik bir iş olmaktan ziyade sanattır. Şirketler genelde gereksinim duydukları ek kaynak, nesnellik ve uzmanlık ihtiyaçlarını optimum harcama ile gidermek amacıyla danışmanlık hizmeti almak isterler (Çirişoğlu, 2006¹⁵).

¹² Türkiye'de danışmanlık mesleğinin kuruluş yıllarından itibaren sektörde yer alan en eski yönetim danışmanlarındandır. Çeşitli Avrupa ülkeleri, ABD, Tunus ve Türkmenistan'da danışmanlık hizmeti vermiş, yönetim, danışmanlık ve bankacılık konularında çok sayıda makale yazmış, mühendis, bankacı ve danışmandır. Danışmanlık nedir? Ne değildir ve Özelleştirmenin hikâyesi adlı kitapların da yazarıdır.

¹³ Ali İhsan Poyraz Türkiye'nin bilinen en eski yönetim danışmanlarındandır. 1967 yılında Sevk ve İdare Merkezi ile başladığı kariyerine 1973 yılında kurduğu Poyraz Danışmanlık Firmasında devam etmektedir.

¹⁴ Özkan, M., <http://www.danismend.com>, (01. 08. 2007).

¹⁵ Çirişoğlu, C. a.g.e.

Genel olarak danışmanlardan beklenen işleme göre, üç grup danışan -danışman ilişkisinden söz etmek mümkündür:

- Bilgi eksikliği olan karar verici danışan, belli bir seçmeyi yapabilmek için kendinde olmayan bilgileri temin amacıyla danışmana başvurabilir.
- Karar verici danışan seçmesini yapmıştır, fakat yaptığı seçmeyi çeşitli kişi ya da gruplara kabul ettirebilmek için desteklemek amacıyla danışman kullanır. Burada karar verici ile danışman arasında üstü kapalı bir anlaşma vardır; danışman kendine niçin danışıldığı konusunda çeşitli yollarla bilgi sahibi kılınmıştır. Başka bir deyişle, danışmana bilgi eksikliğinden değil, tasarlanmış bir karar seçmesinin kabul görmesi için başvurulmaktadır.
- Karar verici, danışmanlık otorite ve statüsünü, kendi kararını satma dışında, çeşitli çıkarları uzlaştırmak için kullanabilir. Başka bir deyimle üst düzeydeki karar vericiler, daha alt düzeydeki bir karar vericiyi, belli bir danışmana başvurmaya zorlayabilirler. Burada, belli çıkarlara dönük amaçların gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu tür danışman kullanmanın bir başka biçimi de danışmanın belli çıkarları uzlaştırıcı bir rol oynamasıdır (Tekeli ve Şaylan, 1975: 93).

Bunlardan başka, işletmeleri danışmanlık hizmeti almaya iten sebepler;

- Tarafsız bir gözle değerlendirme yapmak,
- Bünyede yapılacak yenilikleri tespit etmek,
- Yeniliklerin tatbikini sağlamak,
- Önemli sorunlara çözüm getirmek,
- İmaj geliştirmek,
- Ürün geliştirmek,
- Küçülmeler ve yeniden yapılanmalar,
- Kuruluşların alanlarında uzmanlaşma gereği,
- Diğer şirketleri taklit etme,
- Bilgi işlem ile ilgili çalışmalardır (Aytar, 1998: 21–29).

Ali İhsan Poyraz, yönetim danışmanlarının işletmelere farklı bir bakış açısı kazandırmak gibi önemli bir görevi olduğunu ileri sürmektedir. Poyraz'a göre; Yönetim danışmanları müşterilerinin hayatına nüfuz ederler. Fakat müşteri ile geçirilen süreler uzadıkça körlük başlar. Danışman, müşterisi gibi hissetmeye, düşünmeye başlar. Bu da

onun etkinliğinin azalması demektir. Bu nedenle danışman müşterisiyle uzun süreleri birlikte geçirmemeli, kendisine verilen projeyi tamamladıktan sonra uzaklaşmalı, araya zaman dilimleri girmelidir. Böylece danışman her uzaklaştığında yeni ufuklar keşfeder, karşılaştırır, yeni sorunlar yaşar. Yeniden bildiği ortama döndüğünde, her defasında başka gözle bakar ve müşterisine daha yararlı olur (Özkan, 1999¹⁶).

4. Yönetim Danışmanlığının Önemi

İşletmeler yukarıda belirtilen amaçlarla danışmanlık hizmeti alırken, danışmanlardan azami fayda sağlamayı hedeflemektedirler. Acımasız rekabet koşullarında rakipleriyle mücadele edebilmek ve yaşamlarını sürdürmek isteyen işletmeler yeni yönetim bilgisine sahip olabilmek, yeni kuramları uygulayabilmek, danışmanların bilgi ve tecrübelerinden faydalanabilmek için önemli miktarlarda danışmanlık bedelleri ödemektedirler. Bu nedenle işletmeler danışman seçiminde titiz davranmakta, danışmanlık firmalarının geçmişte yaptıkları başarılı çalışmalar ve sahip oldukları ünleri seçim aşamasında belirleyici olmaktadır.

Danışmanlık hizmetlerinden sağlanan fayda, danışmanlık hizmet gereksinmesini ileri süren yöneticiler için bir başarı göstergesi olarak kabul edilirken, danışmanlık hizmetleri zaman zaman beklentileri karşılayamamaktadır.

Danışmanlık hizmeti sunanların hatalarına verilebilecek en güncel örneklerden birisi; 2001 yılında yaşanan Enron Skandalıdır. Enron isimli enerji devi bir Amerikan şirketi yıllarca muhasebe kayıtlarında gelirlerini ve kârını yüksek göstererek ve borçlarını gizleyerek şirketi olduğundan daha değerli göstermiş, şirket hissedarları bile yaşanan bu durumu fark edememiş ve şirket mali açıdan büyümeye devam etmiştir. Enron ve ortaklık yaptığı Global Crossing isimli şirket karşılıklı alışverişlerinde de borçlarını gizlemişler, bu durum Enron'a mali denetim hizmeti veren, dünyanın en itibarlı denetim firmalarından olan Arthur Andersen tarafından tespit edilememiş ve neticede 2001 yılında ABD'nin yedinci büyük şirketi olan Enron iflas etmiş, bu olay Arthur Andersen'in de sonunu hazırlamıştır (Kumbasar, 2007¹⁷).

Hatalı danışmanlık uygulamalarına bir örnek te; Aytar'ın Dünya Bankası Danışmanlık raporuna getirdiği eleştirilerde yer almaktadır. Aytar; "pahalı bir proje

¹⁶ Özkan, M., a.g.e.

¹⁷ Kumbasar, T., http://www.sav.org.tr/Almanak_yazilar%5Cdunya_07_Enron.htm, (21.10.2007).

sonucu Karabük Demir Çelik tesislerinin kapatılmasını teklif eden yabancı danışmanlık firmasının, bugün modern bir hale gelmiş tesislere bakıp, utanması ve aldığı ücreti iade etmesi” gerektiğini belirtmektedir (D. Aytar, Özel Yazışma, 25 Eylül 2007¹⁸). Bu konu hakkında başka bir kaynakta; Karabük Demir Çelik İşletmelerinin 1990–1994 yılları arasında ortalama 180 milyon dolar zarar etmesi üzerine, Haziran 1994’de sivil inisiyatif ve Kamu desteği altında bedelsiz olarak hazırlanan bir danışmanlık raporu ile, Kardemir’de kamu hissesinin yüzde 30 ile sınırlanması ve 200 milyon dolarlık yeni yatırım yapılmasının önerildiği, yabancı bir danışmanlık firması tarafından ise, mevcut tesisin tümüyle kapatılmasının, 2 milyar dolarlık yatırım ile 1 milyon ton kapasiteli yeni demir çelik tesisinin kurulmasının öngörüldüğü belirtilmektedir.

Neticede hükümet tarafından yabancı danışmanlık firmasının raporuna itibar edilmeyerek, kuruluşun borçları sıfırlanmış, birikmiş kıdem tazminatları ödenmiş, 200 milyon dolarlık yeni yatırım yapılmış ve tesis 1 TL gibi sembolik bir bedelle, özel kişi ve çalışanlarına verilerek, tümüyle özelleştirilmiştir (CHP web sitesi, 20.10.2007¹⁹).

5. Yönetim Danışmanlığı Hizmet Alanları

Yönetim danışmanlığı kuruluşun sistem bütünlüğü çerçevesinde icra edilebileceği gibi, yönetim fonksiyonlarından biri çerçevesinde ihtisaslaşarak da verilebilir. Yönetim danışmanları belirli bir ihtisas alanında hizmet vermeleri durumunda dahi, başarıya ulaşabilmek için, sistemi oluşturan kuruluşun bütünü anlamak, tanımlamak ve çözüm ve uygulamalarında sistem bütünlüğünü dikkate almak durumundadırlar. (Otluoğlu, 2006, YDD web sayfası²⁰).

Ertan’ın Kubr’dan (1996) aktardığına göre; geleneksel olarak yönetim danışmanlığı hizmetleri, işletme fonksiyonları ile çerçevelenmiştir. Ayrıca hizmetler, üretim, pazarlama ve satış, personel yönetimi, ofis organizasyonu, finansal yönetim, genel yönetim ve organizasyon vb. alanlarda sunulur. Bir danışmanlık firması, büyüklüğüne, uzmanlık stratejisine vd. faktörlere bağlı olarak bu alanların biri ya da bir kaçında hizmet sağlayabilir. Tersine, bir firmanın ya da bireysel/bağımsız danışmanın uzmanlığı daha derin olabilir ve yönetim fonksiyonunun üretim yönetimi içindeki stok

¹⁸ D.Aytar, Özel Yazışma, (25 Eylül 2007).

¹⁹ CHP web sitesi, <http://www.chp.org.tr/index.php?module=news&page>, (20.10.2007).

²⁰ Otluoğlu, F., a.g.e.

kontrolü ya da insan kaynakları yönetimindeki iş değerlendirme ve ücretlendirme gibi sadece bir dalıyla ilgilenebilir (Ertan, 2006: 28).

Tablo 1: Yönetim Danışmanlığı Hizmet Alanları

Genel Yönetim	İdari Konular	Mali ve Finansal Sistemler Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Pazarlama Yönetimi	Üretim Yönetimi	Bilgi Teknolojisi Yönetimi	Özel Uzmanlıklar
Benchmarking (kıyaslama)	Ofis yönetimi	Muhasebe sistemleri	Kariyer rehberliği	Reklâm / promosyon	Otomasyon	CAD/CAM, Sistem geliştirme / değerlendirme	Enerji yönetimi
Şirket / iş değerlendirme	Metod / organizasyon	Sabit kıymet değerlemesi	Kurumsal kimlik	Kurum imajı / halkla ilişkiler	Makine / ekipman kullanımı	Elektronik yayıncılık	Teknoloji yönetim danışmanlığı
Değişim yönetimi		Şirket kurtarma	Personel arama	Müşteri hizmetleri	Malzeme kullanımı	Bilgi derleme sistemleri	Çevre
Fizibilite / ürün testleri		Maliyet azaltma	Personel seçme	Tasarım	Malzeme yönetimi	Yönetim Bilgi Sistemleri	Enformasyon
İş kurma ve geliştirme		Konkordato / iflas / tavsiye	İş sağlığı ve güvenliği	Doğrudan pazarlama	Tesis / fabrika tasarımı	Sistem tasarımı ve geliştirme	Lojistik
Uluslararası yönetim		Karlılık geliştirme	İş değerlendirme	Uluslararası pazarlama	Ürün tasarımı ve geliştirme	Sistem seçimi ve kuruluşu	Hukuk yönetim danışmanlığı
Yönetim değerlendirmesi		Mali kaynak yaratma	İş hukuku ve endüstri ilişkileri	Pazar araştırma	Üretim yönetimi		Kamu sektörü yönetim danışmanlığı
Şirket birleştirme ve satın alma		Vergi yönetimi	Yönetim geliştirme	Pazarlama stratejileri	Üretim planlama		Telekomünikasyon
Organizasyon yapılandırma		Fon yönetimi	İşgücü planlama	Yeni ürün geliştirme	Verimlilik iyileştirme		
Özelleştirme Proje yönetimi			Motivasyon	Fiyatlandırma	Satın alma		
Kalite yönetimi			Performans değerlendirme	Dağıtım / franchising	Kalite geliştirme		
Re-engineering (süreç yenileme)			Psikolojik ölçümler	Satış yönetimi	Stok yönetimi		
ARGE			Ücret/haklar	Satış eğitimi			
Stratejik planlama			Eğitim yönetimi	Sosyoekonomik araştırma			

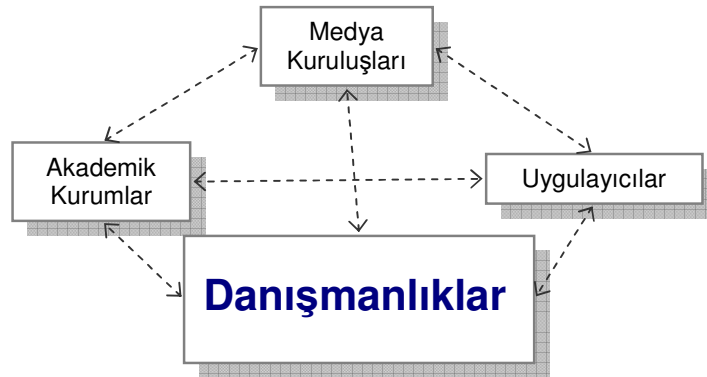
Kaynak: Yönetim Danışmanları Derneği web sayfası²¹.

²¹ YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/danisman.asp> (20. 08. 2007).

II. YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINDA DANIŞMANLIK FİRMALARININ ROLÜ

Yönetim bilgisinin yayılması üzerine literatürün büyük çoğunluğunda, 20. yüzyılda şahsi danışmanların veya danışmanlık firmalarının yönetim fikirleri veya modalarının yayılmasına katkısı vurgulanmaktadır. Büyük yönetim danışmanlık firmaları, bilginin üreticisi, toptancısı ve perakendecisi görevini üstlenmişlerdir. Danışmanlık sektörünün sattığı veya sunduğu temel ürün danışmanlık bilgisidir. Bir danışmanlık firması ne kadar iyi ün yapmışsa, hizmetlerini de o kadar çok müşteriye satarak bilginin yayılımını sağlayabilir. Sadece uluslararası ölçekteki danışmanlık firmalarının moda belirleme camiasında yer alma ve moda olan yönetim yaklaşımlarını yayma şansları bulunmaktadır (Kipping ve Engwall, 2002: 1).

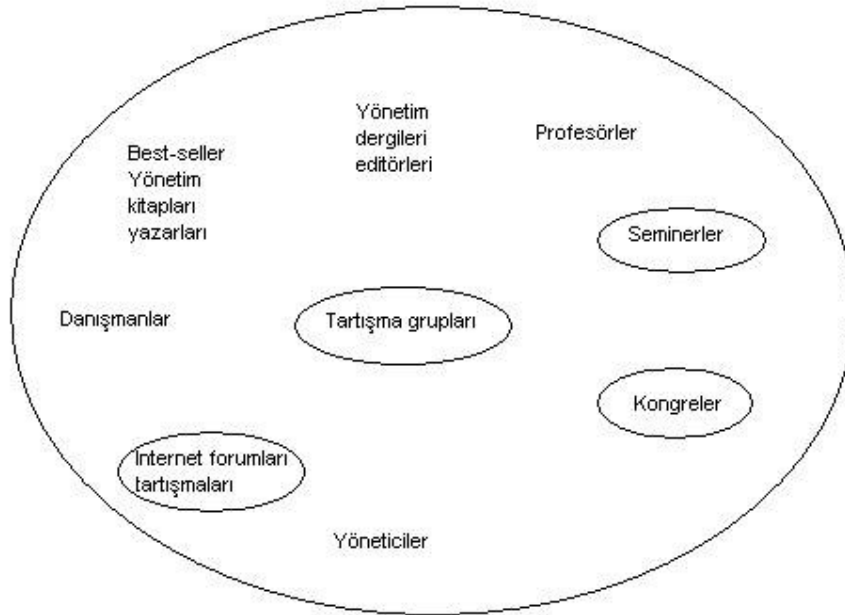
Ancak, yönetim bilgisi ve modaları ile ilgili olarak, “iyi” veya “modern” diye değerlendirilen yaklaşımların zaman içerisinde ve ülkeden ülkeye değişmesi, kendilerini yönetim bilgisinin taşıyıcıları olarak gören danışmanlıkların meşruiyetlerini sağlamada ortaya çıkan bir engeldir. Bu durum, bazı ülkelerde daha yoğun yaşanmaktadır. Bu yüzden danışmanlık sektörünün üyeleri, müşterilerini hizmetlerinin kalitesine ikna etmekte ün ve kişisel ilişkilerini çokça kullanmaktadırlar. Danışmanlık, insanlar arasındaki etkileşim üzerine kurulduğuna göre, insan ilişkileri sadece gündelik yaşamdaki göstergeler bazında değil, aynı zamanda iş çevresi dâhilinde de temas kurmak için önemlidir (Kipping ve Engwall, 2002: 3-4).



Şekil 3: Yönetim Bilgisi Sektörünün Parçaları Olarak Danışmanlık Firmaları
Kaynak: Kipping ve Engwall, 2002; 4

Şekil 3’te de görüldüğü gibi Yönetim Danışmanlığı, yönetim bilgisi sektörünün bir dalı olup, yeni yönetim uygulamalarının ortaya atılmasında akademik camia ve medya ile hem rekabet, hem de işbirliği içerisinde bulunmaktadır. Şekilde görülen aktörler yönetim bilgisinin yayılımını önce yönetim modaları oluşturmak, daha sonra işletmelerde yönetim modasına ihtiyaç hissettirmek suretiyle yapmaktadırlar.

Son zamanlarda, medya kurumları ve danışmanlıklar yakın ilişki içindedirler. Önceden danışmanlar kendi fikirleri ve yöntemlerini açıklamakta oldukça dikkatli davranırlarken, bir best-seller olan “Mükemmellik Arayışında” (Peters ve Waterman, 1982) isimli kitap McKinsey’den iki danışman tarafından yaylandıktan sonra, danışmanların kendi fikirlerini ve başarılarını medyaya yazmaları giderek yaygınlaşmış, McKinsey gibi bazı büyük danışmanlık firmaları kendi yayınlarını çıkarmaya başlamışlardır (Kipping ve Engwall, 2002: 4). Aynı şekilde Micklethwaithe ve Wooldridge (1996) da birçok danışmanlık firmasının yaklaşımlarını popülerleştirmek adına yayın ve sunumlara başvurduklarını belirtmektedir (Kipping ve Engwall, 2002: 9).



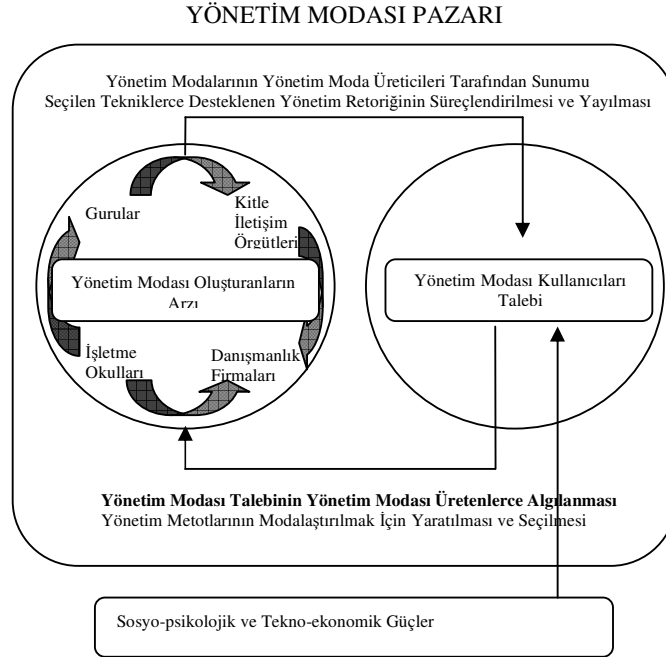
Şekil 4: Yönetim Modası Arenası

Kaynak: Kieser, 2002; 169

Yönetim modasının geliştiği arenada, başta danışmanlar olmak üzere işletme fakültelerinin profesörleri, yöneticiler, dergi editörleri, yayıncılar, seminer organizatörleri ve internet üzerindeki forum kullanıcıları tartışıp karşılıklı fikir alışverişinde bulunurlar. Bu arenada katılımcılar beklentilerine göre kâr edebilir, kendilerini geliştirebilir ve bu arenaya başka katılımcıları da ekleyerek arenayı büyütürler (Kieser, 2002: 169). Mickhletwait'e göre de, yine aynı aktörler büyük bir yönetim teorisi endüstrisi meydana getirmektedirler (Koçel, 2003: 16).

Yönetim modasının oluşturulması ve modanın kabul ettirilmesi aşamalarında her ne kadar tüm aktörler işbirliği içinde olsalar, moda arenasındaki oyunlar işbirliği içinde oynansa ve bu arenayı genişletmek için birlikte çalışılsa da, her aktör bu arenadaki kontrolünü arttırmak için uğraşır. Yayıncı kuruluşlar yönetim kitapları, dergiler ve günlük gazeteler çıkarmanın yanında, aynı zamanda yönetim seminerleri ve kongreler, danışmanlık firmaları da kendi hizmetlerini en iyi şekilde pazarlamak için seminerler organize ederler. Danışmanlık firmaları ayrıca, eğitim vermede işletme fakülteleri ile işbirliği içine girerler (Kieser, 2002: 169). Yönetim modası arenasını gösteren yukarıdaki şekilde yönetim bilgisinin yayılımında rol alan aktörlerin yaptıkları çeşitli faaliyetler küçük elipsler içinde gösterilmiş ve her aktörün faaliyeti yanında gösterilmek suretiyle bilgi yayılımında aktörlerin faaliyetleri vurgulanmıştır.

Bamber (1999) ise, işletme okullarının yönetim modası oluşturmasını konu alan çalışmasında, yönetim modalarının oluşumunun işletme okulları ve yönetim bilimciler eliyle gerçekleştirildiğini savunmaktadır. Bamber bu süreci; girişimcilerde yeniliklerin ortaya çıkması, yönetim bilimcilerin yeni tekniği değerlendirmeleri, yönetim yazarlarının bulgularını uygulayıcılara aktarması, bazı girişimlerin teknik uygulaması, yönetim bilimcilerin onaylayıcı araştırmalar yürütmesi ve yönetim modasının artan biçimde gelişmesi şeklinde altı adımda açıklamakta ve yönetim bilgisinin fabrikasyon değil, işletmelerde ortaya çıkan reel durumları yansıtan ve bu duruma çözüm üreten bir nitelikte olduğunu vurgulamaktadır.



Şekil 5: Yönetim Modası Oluşturma Süreci

Kaynak: Abrahamson, 1996; 265

Şekil 5'te görüldüğü gibi yönetim modaları; öncelikle bilgi ihtiyacına yönelik algılama, bu algılamaya ilişkin bilgi üretimi, bilginin sunumu ve bir retorik oluşturularak bu bilginin yayılması sürecinden oluşmaktadır. Bilginin sunumunda ve retoriğin oluşmasında ise temel rolü gurular, kitle iletişim örgütleri, işletme okulları ve danışmanlık firmaları üstlenmektedir. Ayrıca küresel firmalar da, bu bilgi yayılımını kendi bölümleri yoluyla desteklemekte, yeni yönetime ilişkin yerelde oluşturulan retoriği güçlendirmektedir. Bugün Türkiye'de faaliyet gösteren birçok küresel firmanın uyguladığı yönetim tekniklerine bakıldığında, bu bilgi transferi ve retorik görülebilir (Kurt ve Kayacan, 2007: 249).

Yönetim bilgisinin yayılımında danışmanlık firmalarının karşılaştıkları önemli bir sorun, bütünleştirilen geçmiş tecrübe ve bilgilerin ulusal nitelikleri sorunudur. Büyük danışmanlık firmalarında bu bilgiler uygulandıkları ülkeden farklı bir ülkede (genelde de ABD'de) ortaya çıkmışlardır. Buradaki sorun, bu bilgilerin uygulandıkları ülkenin şartlarına ne derecede uyarlandığı ve yerel uyarlamanın nasıl yapıldığıdır (Kipping ve Engwall, 2002: 5)

Akademik çevrelerde oluşan yeni yönetim bilgilerinin adaptasyonu yönetim danışmanlık firmalarınca sağlanmakta, araştırmaların sonuçları araç ve yöntemlere dönüştüğü sürece firmalar tarafından uygulanmakta, öğretim görevlileri, danışmanlar, yayıncılar, öncü firmalar ve diğer aktörler yeni gelişmeleri duyurmakta ve süreç genel olarak bilginin firmalar tarafından benimsemesini müteakip sona ermektedir (Arbonies vd., 1999).

Tablo 2: Bilgi Yönetim Değer Zinciri

	Yaratma	Uyarlama	Yayılma	Eylem
Üniversiteler, İş Okulları	◇◇	◇	◇◇◇	
Danışmanlar		◇◇◇	◇	◇
Kitle Medyası			◇◇◇◇	
Kamu Organları		◇◇	◇◇	◇
Birlikler			◇	◇
Firmalar	◇	◇◇		◇◇◇◇

Kaynak: Arbonies vd., 1999

Danışmanlık Sektörü; büyük ve çok ürünlü şirketlerin bulunduğu ve özellikle de dışarıya açık ülkelerde, şirket sayısı az olan ve ürün çeşitliliği az şirketleri bulunan ülkelere kıyasla daha fazla gelişmektedir. ABD ilk grubun bir üyesi olduğundan danışmanlık sektörünün gelişiminde önemli bir rol oynamıştır (Kipping ve Engwall, 2002: 4).

Genel olarak, danışmanlık sektörünün yükselişi; eğitim sisteminin yapısı ve şirket yöneticilerinin seçilme biçimine, devlet politikaları ve jeopolitik koşullara göre ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Amerikan firmalarının yerel firmalara modellik yapmasının da gelişimi etkilediği düşünülmektedir (Kipping ve Engwall, 2002: 6). Danışmanlık sektöründe yaşanan rekabet baskısı yönetim danışmanlık firmalarını başarılı olan diğerlerinin yaptıklarını yapma yönünde zorlamaktadır (Kipping ve Engwall, 2002: 8).

Bilgi yayılım arenasında danışmanları diğer oyunculardan ayıran şey, yöneticilerle yakın ilişkileridir. Bu yüzden, danışmanlıkların bilgilerinin tamamını değilse bile çoğunu müşteri şirketlerden aldıkları söylenebilir. On büyük İsveç

firmasının yöneticileri ile görüşmeler “Danışmanlar müşterilerinin fikirlerini yayarlar” görüşünü desteklemektedir. (Kipping ve Engwall, 2002: 6).

McKenna; 1993 yılında AT&T firmasının yönetim danışmanlığı hizmetine şirket araştırma ve geliştirme hizmetinden daha çok para harcadığını ve bu konuda AT&T'nin tek olmadığını ve Wall Street analizcilerinin danışmanlık hizmetleri faturalarının gelecek on yılda şirket cirolarından iki kat hızlı artmasını beklediklerini belirtmektedir (McKenna, 1995: 51).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ TARİHSEL GELİŞİMİ

I. YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DOĞUŞU VE GELİŞMESİ

Danışmanlığın en ilkel şekli olan tavsiyede bulunmanın, insanlık tarihi kadar eski olduğu tahmin edilmektedir. Tavsiyede bulunma, belirli bir konuda bilgi sahibi olanın bilgilerini ihtiyacı olanın kullanımına sunması, ortamdaki belirsizliği azaltarak yönlendirmesi, ancak zorlamamasıdır.

Dünyada 20 nci yüzyılda danışmanlık sektörünün gelişimi üzerine büyüyen bir literatür vardır. Şimdiye kadar bu konunun genellikle kurumsal ve iktisadi boyutu incelenmiştir. Bu literatürün çoğunluğu Amerika Birleşik Devletleri, Amerikan şirketlerinin dışarıda büyümesi ve diğer Anglo-Sakson ülkeler üzerine yoğunlaşmıştır. Bunun sebebi, danışmanlığın bu ülkelerde daha erken gelişmesi olarak görülmektedir (Kipping ve Engwall, 2002: 2).

A) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ DOĞUŞU

Tarihte bilinen ilk danışmanın, bir ayakkabı imalatçısı olan Charles Sampson olduğu ileri sürülmektedir. Sampson, vasıfsız işçileri çalıştırmak üzere üretim organizasyonunu tamamen yeniden şekillendirmiş ve 1870’de bu bilgiyi diğer kurumlara da satmıştır (Çirişoğlu, 2006²²).

Danışmanlık uygulamaları 19 uncu yüzyılın son çeyreğinde mühendislik, muhasebecilik ve reklâmcılık alanlarındaki bağımsız uzmanların, firmalara kendi tekliflerini sunmaları, o tarihlerde mühendislik alanında tavsiyeye ihtiyaç duyan ama tam zamanlı mühendis istihdam etmek istemeyen imalat şirketlerinin yöneticilerinin, danışman firmalardan bilgi almalarıyla başlamıştır (McKenna, 1995: 52). Firma bazında

²² Çirişoğlu, C., a.g.e.

bilinen ilk danışmanlık firması ise 1886 yılında Arthur D. Little tarafından kurulan ve aynı adı taşıyan firmadır (Wikipedia web sayfası²³).

B) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞMESİ

1900'lerde Arthur Anderson, Haskins & Sells, Ernst & Ernst ve Seidman & Seidman gibi Amerikan danışmanlık firmaları ABD'de çeşitli şehirlerde diğer ofislerini açmışlardır. Hukuk alanında kurumsallaşmış şirketler, New York merkezli şirketlere hukuk müşavirliği yapmışlar, mühendislik, muhasebe ve hukuk danışmanlıkları, 1890 sonrasında firmalarının büyüyen müşteri şirketlere sağladığı faydalar sayesinde firma büyüklüğü ve sayısı açısından büyük gelişme göstermişlerdir (McKenna, 1995: 51).

1. Büyük Bunalım Öncesi Yönetim Danışmanlığı

Danışmanlık endüstrisinin ilk organize büyümesi ve uluslararası yayılımın ilk dalgası, Mühendis Frederick W. Taylor'un işçi faaliyetlerinin optimum organizasyonu ve sistematik gözleme dayanan yeni bir yaklaşım geliştirmesi ile başlamış, 1911'de "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" kitabının basımıyla birlikte Taylorizm, Kuzey Amerika'da ve nihayetinde tüm dünyada yaygın bir şekilde bilinmeye başlamıştır (Kipping, 1999: 195).

Bilimsel yönetimin savunucuları; Frederick Taylor, Henry Gantt, Morris Cooke, Frank ve Lillian Gilberth ve Harrington Emerson, yaklaşık 200 şirkete ücret teşvikleri, zaman-hareket araştırmaları ve endüstriyel psikoloji yoluyla faaliyetlerini sistematize etme yolunda danışmanlık yapmışlar (McKenna, 1995: 51), Frank ve eşi Lillian B.Gilbreth, Birinci Dünya Savaşı'ndan önce dahi yurt dışında ofisler kurarak İngiltere ve Almanya'daki firmalara danışman olarak hizmet sunmuşlardır. Aynı akımın temsilcisi İtalyan mühendis Emerson, New York, Pittsburg, Chicago, Philadelphia ve Tacoma'da ofisler açıp Emerson sistemini Amerikan firmalarının birkaçında inceledikten sonra, 1914'te Fransa'ya gitmiş, Emerson sistemini maden işleme ve otomobil firmalarında uygulamış ve yine bir Taylorist olan C. Bertrand Thompson 1918'de Paris'te bir ofis açmıştır.

Bütün gelişmelere rağmen, 20 nci yüzyılın ilk 20 yılı boyunca yönetim danışmanlık firmalarının sayısı ve büyüklüğüne paralel olarak bilimsel yönetimin Batı

²³ Wikipedia web sayfası, http://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_D._Little (10. 10. 2007).

Avrupa’da gerçek anlamda yayılımı çok küçüktür. Bunun sebebi, Fransa’da bilimsel yönetim yaklaşımına kuşku ile bakılması (Henry, 2002: 26), Alman sanayicilerinin kendi iş çalışma sistemini geliştirmesi, İngiltere’de işverenlerin endüstriyel psikoloji ve insan ilişkilerine odaklanmayı tercih etmeleridir.

Ancak, yine de 1920’ler ve hatta 1930’lar boyunca Amerikan kökenli danışmanların Avrupalı firmalarda bilimsel yönetim yöntemlerinin uygulamasında önemli rol oynadıkları söylenebilir. Amerikan Danışmanlık firmaları 1929 yılında yaşanan Büyük Bunalım neticesinde Avrupalı firmaların ihtiyaç duyduğu üretim maliyetlerinin düşürülmesine ve işçilik verimliliğinin artırılmasına katkıda bulunmuşlardır (Kipping, 1999: 196).

Bu dönemde Batı Avrupa’da ABD ekonomik etkinliğinin arttığı görülmektedir. Ancak bunun tek sebebi yönetim danışmanlık firmaları değildir. Aynı dönemde Amerikan çokuluslu firmalarının Batı Avrupa’daki yatırımları artmış, ABD Yabancı Doğrudan Yatırımları (FDI)’nın Batı Avrupa’daki miktarı, 1919 ve 1929 yılları arasında 694 milyon dolardan 1.34 milyar dolara yükselerek, neredeyse ikiye katlanmıştır (Kipping, 1999: 196).

Bu yıllarda, ilk profesyonel danışmanlık birliği Association of Consulting Management Engineers (ACME) kurulmuş olup, bugün bu birlik Association of Management Consulting Firms ismi altında faaliyetlerine devam etmektedir. Birliğin kurulması ile birlikte, yönetim danışmanlığına ilişkin etik kodlar ortaya konmaya başlamıştır (Becker ve Stern, 1973: 244, 245).

Her ne kadar bazı Avrupa ülkelerinde kuşku ile yaklaşılsa ve kabul görmese de, McKenna’nın Cody’den (1986), aktardığına göre, “Çağdaş yönetim danışmanlığının gelişmesinde en önemli faktör Frederick Taylor tarafından “bilimsel yönetim” kavramının geliştirilmesidir. Bu kavram mühendislik uygulamasını iktisat ilkeleriyle birleştirmiş ve bu birleşmeden bu meslek dalı doğmuştur.” (McKenna, 1995: 51).

Ancak, Hugh Aitken yönetim danışmanları ve Taylorcular arasında çok farklı mesleki ve ideolojik kökenler olduğunu ileri sürmektedir. Taylorcular genelde sanayi ilişkilerine yoğunlaşırken, ilk dönem yönetim danışmanları bürokratik organizasyon sorunları ile ilgilenmişlerdir. Genelde hukuk veya bankacılıkta tecrübeli, mesleki eğitim almış mühendisler ve muhasebeciler, ilk dönemlerdeki yönetim danışmanlığı

firmalarını, yöneticilere atölyelerinin verimliliği üzerine değil, yönetim kurullarının teşkilatı üzerine tavsiyelerde bulunmak için kurmuşlar (McKenna, 1995: 51–52), Birinci Dünya Savaşından sonra ise, yönetim ve organizasyon konularına ağırlık verilmiş, danışmanların iş idaresi ve ekonomi konularında kalifiye olmaları gerekli görülmüştür (Erdost, 2002: 20).

Denilebilir ki, Amerika’da başlangıçta yönetim danışmanlığının gelişimine katkıda bulunan en önemli kuruluşlar; birçok mühendis, muhasebeci ve hukukçuyu bünyesinde barındıran ve geniş bir hizmet yelpazesini yöneten tüccar bankerlerdir. Tüccar bankerler ticaret ve yatırım hizmeti sunarken, hem müşteri şirketlere dâhili danışmanlık yapmakta, hem de yatırımcıların çıkarlarını korumak için dış denetim işini yerine getirmektedirler. O dönemde bankerler, şirketlerin değer, teşkilat ve geleceklerinin değerlendirilmesi, halka arzı değer biçilmesi, iflas etmiş bir şirketin yeniden yapılandırılması veya birleşen iki şirketin yönetiminin ortaklaştırılması gibi bu günkü yönetim danışmanlık şirketlerinin işlevini yürütmekteydiler.

Giderek karmaşıklaşan anonim şirketleri derinlemesine anlayabilmek için bankerler içeriden ve dışarıdan uzmanların ortak çalışmalarına ihtiyaç duymuşlardır. Yatırımcı şirketler değer biçme ve organizasyon anketleri için mühendisler, hesap kontrolü ve maliyet kontrollerinin tesis edilmesi için muhasebeciler, yeniden yapılandırma ve hissedar komitelerinde temsil için avukatlar istihdam etmişlerdir (McKenna, 1995: 53).

Bu arada, şimdilerde ülkemizdeki yönetim danışmanlarının da uyguladıkları birden fazla alanda uzmanlaşma, Amerika’da daha yönetim danışmanlığının doğuş yıllarında fark edilmiş ve McKinsey, George Frazer ve Marvin Bower’in hukuk eğitimini yönetim danışmanlığıyla birleştirmesi gibi birçok yönetim danışmanı birden fazla alanda uzmanlaşmıştır (McKenna, 1995: 56). Belirtilen isimlerden McKinsey, Cody’e (1986) göre genel yönetimin öncülerindedir. Setton (1998) ise, McKinsey’den firmayı devralan Bower’ı modern yönetim danışmanlığı anlayışının gelişmesine katkıda bulunan önemli isimlerden birisi olarak nitelendirmektedir (Erdost, 2002: 21).

20. yüzyılın ilk çeyreğinde büyüme hızı ve uluslararası alanda genişleme bakımından en başarılı olan Amerikan firması, 1916’da Fransız asıllı Bedaux tarafından kurulan ve müşterilerine kendi geliştirdiği iş ölçüm sistemini sunan firmadır. Bedaux,

1920'lerin ortalarında Amerika'da dört ek ofis açarak genişlemeye başlamıştır. Firmanın Amerikalı müşterileri arasında Kodak, Du Pont ve General Electric de dâhil olmak üzere, çok iyi tanınan firmalar bulunmaktadır. Firma aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere 1931 ve 1937 yılları arasında Amerika'da on kat büyümüş, 1926 ve 1929 yılları arasında İngiltere, Almanya, İtalya, Fransa'da ofislerini açarak Amerikan kökenli yönetim bilgisini bu ülkelere taşımıştır.

Tablo 3: 1930'lar Boyunca Bedaux Danışmanlığın Uluslararası Yayılımı

Ülke	Ofis Açılma Yılı	Bedaux Sistemli Fabrikalar	
		1931	1937
ABD	1916/18	52	500
İngiltere	1926	30	225
Almanya	1927	5	25
İtalya	1927	21	49
Fransa	1929	16	144

Kaynak: Kipping, 1999; 194

Bedaux'un başarılı yayılımının nedenlerinden birisi, Amerikalı çokuluslu firmaların desteğini kazanmasıdır. Nitekim Amerikalı lastik üreticisi B.F.Goodrich'in İngiliz fabrikasında yapılan işin ardından, Bedaux 1926'da Londra'da bir ofis açmış, Goodrich firması, şubesinin bulunduğu Fransa'da ve işbirliği yaptığı Continental aracılığı ile de Almanya'da Bedaux'nun yayılımına aracı olmuştur.

2. Büyük Bunalım Sonrası Yönetim Danışmanlığının Gelişimi

ABD'de yönetim danışmanlığı hizmeti 20. yüzyılın başından beri mevcut olmakla birlikte, bağımsız denetim firmalarının sayılarının ve büyüklüklerinin artmasının "Büyük Bunalım"ın hemen sonrasında gerçekleştiği görülmekte, McKenna, modern yönetim danışmanlığının gerçek kökenlerinin 1930'larda aranması gerektiğini ve genel kanının aksine danışmanlık firmalarının gelişmesindeki baskın etkenin, Taylorizm'in değil, daha çok hukuk veya bankacılıkta tecrübeli, mesleki eğitim almış mühendis ve muhasebecilerin, teşkilat, strateji ve operasyon konusunda üst yönetime hitap eden çalışmalarının olduğunu belirtmektedir (McKenna, 1995: 56).

Büyük bunalımı ortaya çıkaran sebepler incelendiğinde, Amerika'daki şirketlerin mali güçlerinin bunalımı tetiklediği ileri sürülmektedir. 1870'li yıllarda Amerika'da irili ufaklı pek çok şirket varken, Birinci Dünya Savaşı'nın getirdiği zorluklar karşısında küçük şirketler birleşmek zorunda kalmış ve savaş sonrasında tekeller oluşturmuşlardır. Öyle ki 1929 yılına gelindiğinde Amerikan ekonomisinin %50'si üzerinde söz sahibi olan holding sayısı 200 kadardır (Wikipedia web sayfası²⁴). Bu durum değişik bir açıdan değerlendirildiğinde, şirket birleşmelerinin denetim ve muhasebe şirketlerinin gelişmesine ve dolayısı ile danışmanlık sektörünün gelişimine katkı sağladığı düşünülebilir. Bugün en büyük global danışmanlık firmalarından olan McKinsey'in kuruluş yılı (1926) göz önüne alındığında firmanın gelişiminde şirket birleşmelerinin etken olabileceği akla gelmektedir.

Tarihsel süreçte ilk danışmanlık firmalarının gelişimine bakıldığında, 1914 yılında danışmanlığa başlayan Edwin Booz 1926 yılında halen tek başına çalışmakta iken 1936'da, Booz-Allen & Hamilton'da on bir danışmanın sürekli çalışması, aynı şekilde, McKinsey'in 1926'da Chicago'da kurduğu James O. McKinsey and Company'nin, 1936'da 25 çalışanın yanında New York'ta ikinci bir şubesinin de bulunması McKenna'yı haklı çıkarmaktadır. Bu dönemde mevcut firmaların büyümesine paralel olarak firma sayısı da artış göstermiş, Amerika'da 1930 ve 1940 yılları arasında yönetim danışmanlık firmalarının sayısı her yıl ortalama %15 artarak 1930'da 100 olan firma sayısı, 1940'ta 400'e ulaşmıştır.

Faust'a göre, firmaların büyümesi yönetim danışmanlığı açısından bir dönüm noktasıdır, çünkü firmaların büyümesi, şirket bazında bilgi birikimlerini de beraberinde getirmiştir ve 1938 yılına gelindiğinde Amerikan iş dünyasının önemli kurumları arasına danışmanlık firmaları da ilave edilmiştir. Önceden yönetim mühendisleri sınırlı teknik sorunlar üzerinde analiz ve çözüm çalışmaları yaparlarken, 1930'lu yıllardan sonra danışmanlık karakter ve görev alanı değiştirerek "Genel Yönetim Danışmanlığı"na dönüşmüştür (Faust, 2002: 68).

Bu değişikliklerin olmasında önemli etken Amerikan danışmanlıklarının çalıştığı çevredeki değişikliklerdir. Artan boyut, çeşitlendirme ve rekabete karşılık olarak

²⁴ Wikipedia web sayfası,
http://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCy%C3%BCK_Bunal%C4%B1m (12. 10. 2007).

1920'lerden itibaren General Motor ve Du Pont gibi Amerikan şirketleri çok bölmeli yapıyı geliştirmişlerdir. Bu yapının ilerde hızlı yayılmasında ve popülerliğinde danışman firmaların payı büyük olacaktır (Kipping, 1999: 207).

McKenna'nın öne sürdüğü, danışmanlığın "Büyük Bunalım"dan sonra patlaması aslında beklenmeyen bir gelişmedir. Dünyada yaşanan her kriz sonrası danışmanlık hizmetlerinin gelişmesinde bir durağanlık, hatta bir gerileme görülmektedir. Bu durum çeşitli kaynaklarda kriz ortamında işletmelerin ilk vazgeçecekleri gider kaleminin danışmanlık hizmetleri olması ya da işletmeleri krizden çıkmak için kullanacağı yollardan birisinin de danışmanlık hizmetleri olduğu yönünde yaygın bir inancın olmaması şeklinde açıklanmakta, "Büyük Bunalım"dan sonra danışmanlık sektörünün hızla gelişmesi ve ABD'de danışmanlık mesleğinin kurumsallaşması bir istisna gibi olarak algılanmaktadır.

Ancak, büyük bunalımın bir diğer sebebine göz atıldığında; bankaların kötü yapılanmış olduğu, bankaların sermaye esaslarını, rezerv ve kredi oranlarını belirleyen yasaların olmadığı, bu yüzden yatırımcının senedini aldığı firma hakkında yeterince bilgiye sahip olamadığı ve yine ticari bankaları yatırım bankalarından ayıran yasaların bulunmadığı görülmektedir (Wikipedia web sayfası²⁵).

Bu da göstermektedir ki, büyük bunalımdan sonra, danışmanlık mesleğindeki gelişmeyi tetikleyen esas dinamik siyasi bir gelişmedir. 1933 yılında Glass-Steagall Bankacılık Kanunu kabul edilerek, 1929 Ekim borsa krizi ve 1930'ların bankacılık krizlerini ortaya çıkaran bariz yapısal problemler ile sanayi yanlışlarını düzeltmek amaçlanmış, bankaların yatırım ve mevduat hizmetleri, ticari bankacılık ve yatırım bankacılığı olmak üzere iki farklı kola ayrılarak, ticari bankalar ve yatırım bankaları dışarıdan yönetim danışmanlığı almaya zorlanmıştır.

Bankacılığın gidişini değiştiren ve bağımsız hesap denetiminin hızlı gelişimini teşvik eden bu yasal değişiklikler aynı zamanda yönetim danışmanlığını kurumsallaştırmıştır. Bankacılık Kanunu ticari bankaların bankacılık dışı faaliyetlerle uğraşmasını engellediğinden, ticari bankalar artık yönetim danışmanlığı yapamaz hale gelmişlerdir. Yeni Bankacılık Kanunu yatırım bankalarının yönetim danışmanlığı yapmalarını engellemese de, Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) yönetmelikleri

²⁵ Wikipedia web sayfası, a.g.e.

yatırımcıları korumak adına, yatırım bankalarını yeni hisselerin piyasaya arzında dışarıdan bağımsız yönetim danışmanları tutmak zorunda bırakmış, neticede bankacılıktaki kurumsal düzenlemeler yönetim danışmanlarının dolduracağı bir boşluk yaratmıştır (McKenna, 1995: 54).

Bu gelişmelerden faydalanan yönetim danışmanları, 1930'lardan sonra dünyanın en büyük ve önemli organizasyonlarını yeniden yapılandırmışlar ve bunun için birçok danışmanlık firması her alanda stratejik, yapısal ve finansal performansını geliştirmek amacıyla rutin olarak yönetim (sistem) mühendisi kiralamışlardır (Faust, 2002: 67).

İkinci Dünya Savaşı sırasında federal hükümet, sivil üretimi entegre etmek, askeriyei yeniden yapılandırmak ve federal idarenin hızlı büyümesini yönlendirmek için çok sayıda danışman tutmuş, danışmanlar hükümet için çalışırken özel şirketler ve kamu şirketleri arasında fikirler taşımışlar, bu da yenilikçi fikirlerin yayılmasına katkı sağlamıştır (McKenna, 1995: 56). Henry, danışmanlığın Fransa'da ortaya çıktığı yıllarda, mühendis danışmanların kamu kuruluşlarındaki görevlerinin yanında, özel şirketlerde de hükümetten aldıkları özel izinlerle çalıştıklarını belirtmekte (Henry, 2002: 21), ancak ülkemizde danışmanların kamu kuruluşlarının yanında özel şirketlerde de çalışmaları kabul görmediği gibi, 2531 sayılı kanun kamu çalışanlarının görevlerinden ayrılmalarını müteakip, görev aldıkları konularda özel sektörde belirli bir süre çalışmalarına müsaade etmemektedir.

Yeni kurumsal düzenlemeler sonucunda yapılan önemli çalışmalardan birisi de ülkenin en büyük sanayi şirketleri arasındaki U.S. Steel'in yeniden yapılandırılmasıdır. Şirketin 1935–1938 yılları arasındaki yeniden yapılandırılmasını 3,2 milyon dolara mal olan çalışmasıyla Ford, Bacon & Davis gerçekleştirmiş, bu çalışma sırasında McKinsey ve Wellington & Co.'nin de aralarında bulunduğu beş müteahhit şirketle ortaklaşa 203 rapor hazırlanmıştır ki bu, o zamana kadar yönetim mühendislerince yapılmış olan en kapsamlı çalışmadır (McKenna, 1995: 54–55).

Tarihi Glass-Steagall Kararnamesi sonrasında James O. McKinsey de yeni müşteri çekme ve yönetim mühendisliği araştırması yapma süreçlerini basitleştirmek için çalışmış ve yönetim danışmanlığının gelişmesine bu yönde katkıda bulunmuştur. McKinsey'in yeni müşteriler edinmek için geliştirdiği yöntem, finansal camia içerisindekilerle bağlantılar kurmaktır. Hatta ilerleyen yıllarda McKinsey; bir dönem

Chicago ve New York'taki birçok önemli bankeri öğle yemeğine çıkardığını ve karşılığında neredeyse hepsinden iş aldığını itiraf edecektir (McKenna, 1995: 56).

Ülke dışında faaliyet gösteren danışmanlık firmaları da benzer yollar izlemiş ve faaliyet gösterdikleri ülkenin müşterileriyle iyi ilişkiler kurmaya çalışmışlar, bu doğrultuda bu ülkelerin önde gelenleriyle toplumsal hatta siyasi anlamda yakınlaşmaya önem vermişler, genel olarak da bireysel olarak iyi ilişkiler kurmak suretiyle önemli avantajlar sağlamışlardır (Kipping, 1999: 190). Örneğin Bedaux, birçok Avrupa ülkesinde sosyal faaliyetler aracılığıyla yerel seçkinlerle yakın ilişkiler kurmayı başarmış, danışmanlık firmalarının yönetim kurulu üyeliklerine güçlü kişilikleri ve sanayicileri çekerek ve buna ilaveten genellikle çoğu yerel danışmanların en yakın birkaç ortağına azınlık hissesi vererek kalıcı olmaya çalışmıştır (Kipping, 1999: 199).

Bedaux'un 1930'larda kullandığı yerel danışmanlarla ortaklık kurma yöntemi günümüzde de oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Külünk'e (1975) göre; yabancı danışmanlar çoğu kez karmaşık sorunları çözmede ve uzmanlaşmış büyük endüstrilere hizmet konusunda daha uygun olmalarına, büyük tecrübesi olan ve modern tekniği çok iyi bilen uzman ekiplerini diğer ülkelerden daha kolay toplamalarına rağmen, ülkenin durumunu daha iyi bilen yerli danışmanlar yerel endüstri sorunlarını çözmede daha başarılı olmaktadır.

Hatta bazı durumlarda, yerel temsilcilerin ülkelerinin ticari uygulamalarını, vergi ve hukuk konularını daha iyi bilmeleri, devlet yetkilileri, işadamları ve yerli meslek erbabı ile ilişkilerinin bulunması sebebiyle uluslararası büyük danışmanların örgütleri yerli örgütlerce temsil edilmektedirler. Buna karşılık, yerel temsilciler de uluslararası tecrübeye sahip uzmanlarla çalışarak tecrübe edinmekte ve meslekte kendilerini geliştirmekte, bu işbirliği yerel danışmanlık kuruluşlarına kendi tecrübe ve uzmanlıklarının tek başına girişimde bulunmalarına yeterli olmadığı projelerde çalışma olanağı da sağlamaktadır (Erdost, 2002: 155).

Yabancı danışmanlıkların yerli danışmanlık firmaları ile işbirliğine gitmeleri, bilgi aktarımında ulusal ve sektör bazında oluşan kültürel bağlamla da açıklanabilir. Evrensel bazı olgular saklı kalmak koşuluyla her kültürün kendine özgü düşünen bir toplum yarattığı söylenebilir. Sonuçta kültürel farklılaşmalar, örgütsel ve yönetsel davranışları etkileyecektir. Eğer çalışan insan yerel kültürün etkisi altında ise, evrensel

olduğu ileri sürülen örgüt ve yönetim kuramları altında nasıl bir performans ortaya koyacağı düşünülmesi gereken bir olgudur. Başka bir kültürün insanı verimli yapan, onu çalışmaya özendiren yöntem ve ilkelerinin farklı bir kültürde aynı etkiyi gösterip gösteremeyeceği tartışılması gereken bir konudur (Sargut, 1994: 7-9) .

Ancak, kalıcı olmak için aldıkları bütün tedbirlere ve kullandıkları bütün yöntemlere rağmen, 1930'lu yıllarda eskiden Amerikan şirketlerinde çalışmış olanların kurduğu yeni jenerasyon firmalar nedeniyle Bedaux da dahil olmak üzere, Amerikan danışmanlık firmaları Batı Avrupa'daki etkinliğini yerel danışmanlık firmalarına kaptırmışlardır. 1933'te Almanya'da Nazilerin iktidara gelmesiyle birlikte Bedaux'yu kapatmaları, İtalya'da ise faşist hükümetin 1936'da danışmanlığı tamamen yasaklaması ve Londra Ofisinin de Britanya bölgesindeki kontrolü kaybetmesi, Bedaux'nun Avrupa'dan çekilmesine sebep olmuştur. 1938 yılında, Bedaux İngiliz ofisi kapanmış ve yerine AIC adında bir Endüstriyel Danışmanlık firması kurulmuştur (Kipping, 1999: 201).

İngiltere'deki danışmanlık pazarlarındaki gelişmelere bakıldığında Bedaux alandan çekildikten sonra kurulan tüm danışmanlık firmalarının Bedaux kökenlilerce kurulduğu görülmektedir ki, bunların en önemlileri, 1934'te kurulan Urwick Orr&Partners ve Production Engineering (P-E) adlı firmalardır. Daha sonraları yine eski bir Bedaux danışmanı olan Ernest Butten Personel Yönetimini (PA)'yı kuracaktır (Kipping, 1999: 202).

3. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Yönetim Danışmanlığının Gelişimi

İkinci Dünya Savaşının başlamasıyla birlikte, Amerikan danışmanlık firmalarının birçoğu ofislerini kapatarak ya da devrederek Avrupa'yı terk etmişler (Kipping, 1999: 196-197), savaşın sona ermesinden sonra ise, Batı Avrupa'ya ikinci kez gelmişlerdir. Faust'un (Kipping, 1996: 13) aktardığına göre, bu ikinci gelişte Büyük Britanya, Avrupa'nın en gelişmiş olması sebebiyle Amerikan firmalarının ilk adım attığı yer olarak özel bir konuma sahiptir. Hatta denilebilir ki, Büyük Britanya bu dönemde, Amerikan danışmanlık firmaları için, çok bölümlü yapının Avrupalı büyük firmalarda yaygınlaştırılması suretiyle başarı kazanılan, uluslararası şirketlerin yanında danışmanlık firmalarıyla da adeta çıkartma yapılan ve adeta test pazarı olarak görülen bir yerdir (Faust, 2002: 58).

Amerikalı yönetim danışmanları, 1960'ların başında Amerikan yönetim bilgisini, taklide hevesli Avrupalı yöneticilere, "Amerikan Başarısı" olarak pazarlamışlar ve Amerikan yönetim tekniklerini yaymışlardır. Onların bu başarılarında muhakkak ki, 1930'larda ABD'de danışmanların kurumsal ve mesleki büyümesi etkili olmuştur (McKenna, 1995: 57).

Fransa'da da savaş sonrasında kurulan yerel firmalar, yönetim danışmanlığı alanında önemli rol oynamışlar, Almanya'da İş Tasarımı, İş Organizasyonu ve İş Geliştirme (REFA) mühendisleri bilimsel yöntemin yaygınlaştırılmasında önemli görevler üstlenmişler, özellikle katıldıkları modern yöntemli çalışmalarda edindikleri bilgi birikimlerini kitapçıklar halinde yayınlamışlardır. Başlangıçta teknik hizmetlere yoğunlaşmış, daha sonra aşamalı olarak diğer alanlara doğru genişleme yaşanmış ve 1960'ta 100 civarında danışman istihdam eden ofislere rastlanmıştır (Faust, 2000: 71).

İkinci Dünya Savaşı sırasında Avrupa'da kalmayı başarabilen az saydaki Amerikan danışmanlık firması, savaş sırasında danışmanlık taleplerinin büyük ölçüde artmasından yararlanmışlar, işçi üreticiliğini ilerletmek için sarf edilen yaygın çabalardan dolayı Batı Avrupa'daki danışmanlık hizmetleri için talep edilen büyüme savaştan sonra da durmaksızın devam etmiştir. İngiltere'de bu gelişmelerin ana fayda sağlayıcıları dört büyükler olarak da anılan AIC, Urwick Orr&Partners, P-E ve PA olmuştur. Bu dört danışman firma, 1956 yılında Yönetim Danışmanlıkları Birliği (MCA)'yı kurduklarında birlikte 800'ün üstünde danışman istihdam etmişlerdir. Ciro bakımından değerlendirildiğinde ise dört büyükler, Britanya'da Pazarının üçte birinden fazla olan £4.000.000'ya ulaşmışlar, 1961'in mali raporlarında MCA'nın üye firmalarının geliri geçen on yıla göre %10 daha fazla artmıştır.

ABD bu yıllarda; Marshall Planı, Amerika Teknik Mali Programı ile Batı Avrupa'da işçi üretkenliğini ve genel refahı ilerletmek için, Amerikan teknolojisini ve yönetim metotlarını transfer etmeyi amaçlamasına rağmen, Amerikan danışmanlık firmaları gelişmelerden Avrupalı rakipleri kadar istifade edememişlerdir. Savaş sonrası süreçte Amerikan danışmanlarının başarılarının sınırlı kalmasının nedeni, yüzyılın başında Amerika'da geliştirilen verimlilik artırma ve ölçüm yaklaşımlarının kapsamının artık Avrupalı danışmanlar tarafından bilinmesinin yanında, Amerikan

Marshall Plan Yönetiminin Avrupa'daki kontrol ve eğitim misyonu için danışmanlardan ziyade yönetici ve idarecileri görevlendirmeyi tercih etmesidir.

1950-1960'larda Batı Avrupa'daki en başarılı Amerikan danışmanlık firmalarından birisi; zemin kattan ziyade normal zamanlarda laboratuvar şartlarında ve en uygun önergelerin yöneticiler tarafından oluşturulmasına izin veren Yöntem-Zaman-Ölçüm (MTM) sistemini geliştiren ve bu bilgiyi yayan Maynard'dır. MTM sistemi savaştan sonra İsveç araba üreticisi Volvo da dâhil olmak üzere birçok Avrupalı firmada yaygınlaşmıştır. 1960'ların sonunda Avrupa'nın sekiz ülkesinde Maynard 330 danışmanı ve ofisiyle en yaygın Amerikan servis sağlayıcılarından biri haline gelmiştir (Kipping, 1999: 203–205).

Bu dönemlerde başarılı olan yönetim danışmanlık firmalarının atalarının uyguladığı yöntemlerin yanında, geliştirdikleri yeni yönetim teknikleri ve uygulamalarıyla ön plana çıktıkları görülmektedir. Yine aynı dönemde, orta ölçekli şirketlerde verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme üzerine odaklanan May danışmanlık firması da, yaydığı yöntemin başarısı sonucu, 1955'te Düsseldorf'ta ilk ofisinin açılmasından on yıl sonra Avrupa'nın dokuz ülkesinde yayılmıştır. Ancak, ilerleyen zamanlarda, firmanın yaydığı yöntemin uygunsuzluğu ispatlanmış ve firmanın başarısında önemli rol oynayan kurucusunun 1962'de ölümüyle May'ın parlak dönemi sona ermiştir. Sonuç olarak sadece diğerlerinden farklı ve yenilikçi ürün sunumlu Maynard ve May gibi kendine özgü yenilikçi danışmanlık firmaları bu şartlar altında başarılı olabilmış, fakat bu iki firma da 1960'ların ortasında gerilemeye başlayarak 1970'lerde Avrupa'da gözden kaybolmuşlardır (Kipping, 1999: 205–206).

İkinci dünya savaşından sonra Avrupa'ya gelen en önemli Amerikan danışmanlık firmaları, Arthur D. Little (ADL), Booz Allen & Hamilton, Mckinsey ve A.T. Kearney'dir. ADL İkinci Dünya Savaşından sonra özellikle iş araştırmalarını idare problemlerine uygulayarak iş dünyasına genel tavsiye sağlamasıyla tanınmıştır. Çok hızlı büyüyen ADL, kendisini sektörün önderi ve 1960'lardan 1990'lara kadar endüstri dünyasının lideri olarak tanımlamaktadır (Wikipedia web sayfası²⁶).

Bu firmalardan Booz Allen'in danışmanlarının sayısı, 1930–1945 arasında 400'e ve 1946–1960 arası 1500'e ulaşmıştır. Muhasebe kökenli James O. McKinsey'in

²⁶ Wikipedia web sayfası, http://en.wikipedia.org/wiki/Arthur_D._Little (10 .10. 2007)

1926'da kurduğu firma, 1935'te McKinsey'in ölümünden sonra ikiye ayrılmış ve avukat Marvin Bower idaresindeki New York ofisi gittikçe artan şekilde CEO seviyeli atamaya odaklanmış, 1960'ların başına kadar McKinsey&Co. 200'den fazla danışmanıya ülkenin en büyük danışmanlık firmalarından birisi haline gelmiştir.

Yukarıda belirtilen danışmanlık firmaları 1940'larda Amerika'da, 1950'lerden itibaren de dış ülkelerde ek ofisler açarak çoğu buldukları ülkeleri geliştirmede, genellikle Amerikan hükümeti vekâletli anlaşmalara dayalı deniz aşırı işlere başlamışlar, ancak esas büyümelerini Batı Avrupa'da göstermişlerdir (Kipping, 1999: 208–209).

Bu dört firmanın yanında, "Big Six" olarak da tanımlanan dünya çapında en büyük muhasebe şirketleri, 1960'lı yıllarda yönetim danışmanlığı piyasasını keşfetmeye başlamışlardır (Çirişoğlu, 2006²⁷). Bu şirketler, hisse senetleri borsada işlem gören büyük şirketlere ve bankalardan kredi kullanan kuruluşlara hizmet verirken en önemli sanayi ve ticaret kuruluşları ile yakın ilişki içine girerek, organizasyonlarını her köşesinde hizmet verecek biçimde geliştirmişlerdir (Aytar, 1998; 54).

1996 yılında yapılan ve şirketlerin yıllık kazançlarını esas alan bir araştırmanın sonuçlarına göre; ilk yedi danışmanlık firması sıralaması, Andersen Consulting, McKinsey, Ernst&Young, Coopers&Lybrand, KPMG, Arthur Andersen, ve Deloitte&Touche şeklindedir (The Economist, 1996). Bu firmalar arasındaki Andersen Consulting, Arthur Andersen'den ayrılarak kurulan yeni bir firmadır. Arthur Andersen de, 2002 yılında içinde yer aldığı Enron skandalı nedeniyle ayrı tutulduğunda kalan firmaların halen dünyanın en büyük danışmanlık firmaları olduğu görülmektedir.

Amerikan hizmet sağlayıcılarının Batı Avrupa'ya 1960'larda hızla yayılmasının nedenleri iç savaş zamanında Bedaux danışmanlıklarının gelişmesiyle benzerlik göstermektedir. Çağdaş bir İngiliz gözlemcisine göre, Amerikan danışmanları know-how ve Amerikan endüstrisinin profesyonellik havasını beraberinde getirmişler ve Amerikan tarzı yöntemini yani kendi özel yöntemleriyle Avrupa'ya sunarak hızlı büyümeyi sağlamışlardır.

²⁷ Çirişoğlu, C., a.g.e.

McKinsey'in bu dönemlere damgasını vurduğu söylenebilir. McKinsey, 1960'lı yıllar boyunca İngiliz, Fransız ve Alman şirketlerin organizasyon yapılarını yenilemelerinde danışmanlık hizmeti sunmuştur. İngiltere'de 100 büyük şirketten 32'si yeniden yapılanmasını danışmanlıklar aracılığı ile gerçekleştirirken, bunların 22'sine danışmanlık hizmetini McKinsey vermiştir.

Tablo 4: 1960'lar boyunca Avrupa'da Amerikan Danışmanlarının Yayılımı

	Avrupa'daki Ofisler		Danışman Sayıları		Geliri	
	1962	1969	1962	1969	(m\$)	Toplamın %
Booz Allen	1	2	70	111	5	9
Arthur D.Little	1	4	30	53	6	16
McKinsey	1	6	15	160	8	35
A.T.Kearney	0	5	0	60	2	15

Kaynak: Kipping 1996: 10²⁸

Kipping; Amerikan danışmanlık firmalarının Avrupa'ya ikinci kez yayılması sırasında ilk yayılımın aksine daha başarılı olmalarını şöyle özetlemektedir; Amerikan danışmanlık firmalarının Batı Avrupa'da ikinci yayılımındaki başarılarında Amerikan şirketlerinin 1950 ve 1960'lı yıllar boyunca Batı Avrupa'ya dağılımının katkısı olmuştur. Bu dönemde bölgedeki Amerikan yatırım stokları on dört kattan fazla artmış, bu yıllarda McKinsey Avrupa'da birçok Amerikan şirketine de yönetim danışmanlık hizmeti sunmuştur. Ayrıca Amerikan yatırımlarının Birleşik Krallıktan ziyade diğer Avrupa ülkelerine yönelmesi yönetim danışmanlık firmalarına da yansımış, McKinsey Danışmanlık Avrupa'ya gelmesinden sadece iki yıl sonra, 1961'de Genava'da (daha sonra Zürih'e taşınmıştır) ilk ofisini açmış, bunu 1964'te Amsterdam, Düsseldorf ve Paris, 1969'da Milan ofisleri izlemiştir.

Amerikan danışmanlık firmalarının Batı Avrupa'da yayılmalarında çokuluslu şirketlerin yanında Avrupalı şirketlerle doğrudan bağlantıları olmuştur. Mesela McKinsey, tamamıyla tesadüf sonucu Shell ile Venezüella'daki bir proje için anlaşma yapmış, bu işin tamamlanmasından sonra Shell adına Avrupa'da yeni işler yaparken, diğer ünlü Alman ve İngiliz şirketleriyle irtibat kurmuş, 1959'da Londra Ofisini açmış

²⁸ Edward A. McCreary Avrupa'nın Amerikanlaşması: Olağandışı Piyasada Amerikan Ticareti ve Amerikalıların Etkisi (New York, 1964: 165) isimli eserden alınmıştır.

ve 1960'ların sonunda ise iki köklü İngiliz kurumu olan BBC ve İngiliz Bankasına danışmanlık hizmeti vermiştir.

Bunun yanında, Amerikan danışmanlık firmaları her Avrupa ülkesinde yerel seçkinlerle yakın sosyal ve politik ilişkiler kurmuşlardır. Örneğin Booz Allen & Hamilton, 1960'ların sonlarında, hükümette aktif bir konumda bulunan İngiliz Christopher Bland'ı Londra'daki ofisin yöneticisi olarak atamıştır. 1966'da McKinsey Birleşik Krallık Sivil Servisinde seçkin bir kariyeri olan Alcon Copisarow'a yakınlaşmış, neticede Copisarow'un İngiliz seçkin kesimlerle olan ilişkileri sayesinde, büyük ticari bankaların ve diğer müşterilerin tercihi hep McKinsey olmuştur. Copisarow'un çalıştığı on yıl zarfında, başlangıçta 10 olan danışman sayısı yaklaşık 10 kat artmış, firma Birleşik Krallık'ta güçlü bir konum elde etmiştir. Yine McKinsey diğer bir ülkede, Almanya'da da büyük bankalar ve sanayicilerle yakın ilişkiler kurmuş, savaş sonrası dönemin çoğunda Deutsche Bank'ın yöneticisi ve Almanya'nın en nüfuzlu iş adamlarından biri olan Hermann J.Abs sayesinde birçok banka müşterisiyle tanışılmıştır.

1960'lı yıllarda Amerikan danışmanlık firmalarının tanıttıkları yeni yapı ve stratejilerin ne dereceye kadar başarı gösterdikleri tam belirlenemese de, Avrupa danışmanlık piyasasında önemli değişikliklere neden oldukları düşünülmektedir. Örneğin Fransa'da danışmanlık işlevleri üretime yönelik iken, Amerikan danışmanlık firmalarının etkisiyle, insan kaynakları ve ortak organizasyon sorunlarına odaklanıldığı, asıl iş olarak üretim alanına saplanıp kalanların ise yavaş yavaş yok oldukları görülmüştür.

Bu yıllarda Avrupa'da birçok yerel danışmanlık firmaları kurulmuştur. Bu yerel danışmanlık firmalarının hızla büyümelerine rağmen Amerikan danışmanlık firmalarının yeni kuşağı bölgeden ayrılmamış, aksine yeni firmalarla Batı Avrupa'da lider pozisyonunda yer almışlardır. Bu kısmen büyük bunalıma benzeyen sosyal ve politik kargaşa olmamasının, kısmen de iyi müşteri ilişkileri kurmak ve devam ettirmek için çaba gösterilmesinin bir sonucudur.

Günümüzde McKinsey bu konuda yeni bir strateji geliştirerek, firmadan ayrılan eski danışmanlarıyla irtibatı hiç koparmamaktadır. Çünkü eski danışmanlar şimdi potansiyel müşteri konumundadırlar. Bu nedenle firma; haber bültenleri yayınlayıp,

düzenli toplantılar organize ederek önceki danışmanlarıyla temasta kalmak için büyük çaba harcamaktadır. McKinsey ayrıca, potansiyel iş liderleri için eğitim sağlayan kurumları bularak, 1960'ların sonlarından itibaren önde gelen McKinsey danışmanları ile bu kurumlar ve topluluklarda sunumlar yapmış, böylece iş dünyasının elit kesimi ile yakın temas sağlamıştır. Bu yüksek seviyeli ilişkiler McKinsey'in Avrupa'daki danışmanlık piyasasındaki lider konumunu sürdürmesini sağlamaktadır.

McKinsey ve sonrasında BCG geleneksel olarak çok sayıda Harvard Ticaret Okulundan mezunu işe almış, McKinsey, 1959'da (Institut Européen d'Administration des Affaires) INSEAD'ın oluşturulmasında aktif rol oynamıştır. Paris'te bulunan INSEAD bugün Avrupa'nın önde gelen ticaret okullarından birisidir. 1980'lerden itibaren yönetim danışmanlığı gelişerek rekabetin yoğun olduğu bir işkolu haline gelmiştir. Güçlü rekabet profesyonelleşmeyi ya da sektör bazında uzmanlığı gerektirmiştir. Sonuçta, Avrupalı müşteriler “Avrupalı yaklaşım” sağlayan Avrupalı yönetim danışmanlığı firmalarını tercih etmeye başlamışlardır (Kipping, 1999: 209–219).

C) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ BAZI ÜLKELERDE GELİŞİMİ

Yönetim danışmanlığının Amerika'da doğmasından sonra, Amerikan denetim ve yönetim danışmanlık firmaları aracılığı ile önce Batı Avrupa olmak üzere dünyanın her yerine yayıldığı görülmektedir. Yönetim danışmanlığının en gelişmiş olduğu ülke İngiltere'dir. Yönetim danışmanlığının İngiltere'de yayılımı Amerikan danışmanlık firmalarının Batı Avrupa'da yayılımı sırasında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Günümüzde danışmanlık tüm Avrupa ülkelerinde artan bir ivmeyle gelişme göstermektedir.

1. Almanya

Almanya'da Birinci Dünya savaşından sonra artan sayıda bağımsız/ yalnız çalışan “danışman mühendisler” ve Organizasyon/ Sistem danışmanları olmuşsa da, bunlar yeni metotların dağılımında pek az rol oynamışlar, yönetim bilgisinin yayılması işlevi, endüstri, hükümet ya da akademik topluluklarla desteklenen birkaç yarı-resmi kurum tarafından gerçekleştirilmiştir.

Bu endüstriyel yapıda başı çeken Alman Prodüktivite Merkezi (RKW)'dir. RKW'nin altında finans kaynağı Maliye Bakanlığı olan Siemens kurulmuştur. Bu

firmalar Amerika Birleşik Devletlerindeki iş veriminden etkilenmişler ve Taylorist fikirleri Alman iş koşullarına uyarlama yoluna gitmişlerdir. Almanya’da bilimsel fenni yönetimin yayılmasında REFA’nın söz sahibi olduğu söylenebilir. Taylor yönteminin seçilmesinde 1924’te kurulan ve yarı halka açık organizasyon olan REFA’nın mühendisleri özgün çevirileri ile önemli rol oynamışlar, ancak bu bilgi araçları, bağımsız danışman olarak çalışmamışlar, firma içi çalışanlar olarak zaman zaman eğitimlere gönderilmişlerdir. Bilginin bu şekilde bir ‘mesleki sorumluluk’ olarak yayılması, özellikle maddi amaç gütmeyen bilgi aktarımı işlevi gören organizasyonlar, bağımsız ve mali amaçlı danışmanlara göre daha iyi bir intiba bırakmışlardır.

İkinci Dünya savaşıdan sonra Amerika’dan öğrenilen bazı yenilikler ile tekrar hareketlenen ve Almanya’da adı sendikalarla beraber anılan RKW, tekrar uzun süre öncü sayılacak bir konuma geçmiştir. Önu açılan RKW ve REFA Federasyonu 1950’li yılların sonlarına kadar firmaların yönetsel bilgi ve iş çalışmaları alanında ilgi odağı olarak kalmışlardır. RKW Alman delegelerinin yurt dışı seyahatleri aracılığıyla ve Amerikalı uzmanları davet etmesi ile uluslararası tecrübe paylaşımını organize etmiş, kazanımlarını ve sonuçları çeşitli yayın organları ile aktarmıştır.

1960’lı yılların başlarına kadar pek çok Alman danışmanlık firması, İngiliz ve Fransızların aksine, dışardan yardım aramayı keserek sorunu içeride halletmeyi seçmiş, personeline eğitim ve bilgi sağlayabilecek kurumları destekleme yoluna gitmiştir (Faust, 2000: 71–72).

Avrupa’da firmasal danışmanlık ilk olarak, Amerikan danışmanlık firmalarının Avrupa’ya açılan müşteri firmalarının peşinden gitmeleriyle başlamış, zamanla bu danışmanlık firmalarının örnek alınmasıyla yerel danışmanlık firmaları kurulmuştur. Bugün en büyük Alman kökenli danışmanlık firması olan Roland Berger’in kuruluş tarihi 1967’dir. Kurucusu “Boston Danışmanlık” kökenlidir. Roland Berger 1970’lerin ortalarında Kienbaum ve McKinsey’in ardından Almanya’daki en başarılı üçüncü, 1998’de ise en büyük yönetim danışmanlık firması olmuştur (Kipping, 1999: 217).

1960’lardan itibaren ünlü uluslararası danışmanlık firmalarının katkılarıyla Alman Yönetim Literatürü’ne yalın üretim, toplam kalite yönetimi, iş süreci yeniden yapılandırma gibi organizasyon kavramları girmiş, Almanya’daki şirket yeniden yapılandırması ve değişimi üzerine yapılan araştırmalar gerçekleşen değişimin yönetim

danışmanları ve guruların fikirlerine dayandığını göstermiştir (Kipping ve Engwall, 2002: 1).

Danışmanlık firmalarının Almanya’da gelişimi ile ilgili olarak, Maas (1992), “danışmanlık piyasası fırladı”, Ernst ve Kieser (1999), “danışmanlık hizmeti patladı” yorumunda bulunmaktadır. Bu yorumlarda; danışmanlık firmalarının yönetim bilgisi gelişimine önemli ölçüde yön verdiği ve danışmanlığın belirli zamandaki satış, kâr oranı ve çalışan sayısındaki belirleyiciliği ile hizmet sektöründe giderek artan bir beklenti oluşmasında söz sahibi olduğu vurgulanmaktadır (Faust, 2000: 59).

Kipping (1996) ve Mitchell (1994) danışmanlık için patlama olarak tabir edilen zaman dilimini 1970’li yılların sonu veya 1980’lerin başından günümüze kadar süren bir zaman aralığı olarak tarif etmektedirler. Mc Kinsey firmasının 1962’de tüm kıta Avrupa’sında sözleşmeli çalışan olarak 5 danışmanı bulunurken, bu sayının 1966’da 26’ya, 1969’da 91’e çıkması, 1997 senesinde ise sadece Almanya’da 1250 danışmanın olması Kipping ve Mitchell’i haklı çıkarmaktadır (Faust, 2000: 67).

Almanya’da son zamanlarda büyük danışmanlık firmalarının sektöre hâkim oldukları görülmektedir. 1997 senesinde ülke genelinde sektördeki toplam kârın % 63 ‘üne 20 büyük danışmanlık firması sahip olmuşlardır. Ernst ve Kieser (1999) bu firmaların süper uzman olarak algılandıklarını, çünkü her uzmanlık alanında yetkin uzmanlara sahip olduklarını ve onları sürekli eğitebileceklerine inanıldığını ve büyük firmaların yönetim alanındaki türlü soruna kapsamlı bakış açısı kazandırabileceklerine inanıldığını belirtmektedirler. Yine bu firmalar yönetim eğilimlerini belirleyip, onları yönlendirebilecek yeteneğe sahiptir (Faust, 2000: 60).

Faust (1999) bu firmaların müşterilerini bataklıktan çıkarabileceklerini ve hizmet sundukları şirketlerin yaptıkları işlerde pay sahibi olabileceklerini iddia etmektedir. Global çalışmakta olan bu firmaların büyük olasılıkla ekonomiyi yöneten liderlerle ve devasa firmalarla ilişkileri de vardır.

Almanya’da yönetim bilgisinin yayılımında danışmanlar oldukça önemli bir konumdadırlar. Almanya’da yöneticilere hitap eden aylık dergilerinden biri olan Manager’da 1980 ve 1996 arasında çıkan makalelerin analizi sonucunda, kaynak gösterilen uzmanlar arasında danışmanların yöneticilerin arkasında, ancak akademisyenlerin önünde yer aldığı tespit edilmiştir.

2. Fransa

Fransa’da danışmanlık işi 19 uncu yüzyılda ortaya çıkmış, 1800’lü yılların sonunda devlet işleri ve sanayi üretimi ile ilgili alanlarda görev alan devlet memuru olarak tanımlanan mühendisler aldıkları özel izinlerle, aynı zamanda özel sektörde de görev alarak, ekonomik ve sosyal kalkınmada anahtar rolü oynamışlar ve “danışman mühendis” olarak adlandırılmışlar, “danışman mühendislik” terimi ilk olarak 1850’li yılların ortasında kullanılmaya başlanmıştır. Danışman mühendisler devlette çalışmakla birlikte, aynı zamanda büyük özel firmalarda uzman, aracı veya danışman adı altında görev yapmışlardır.

Fransız Hükümetinin 1886’da çıkardığı bir yasayla denetleme ve kontrol görevini yürüten üst kademe mühendislerin herhangi bir büyük kuruluşun yönetiminde yer almaları engellenmiş, böylece devlet garantisi altında bulunan danışmanlar verilen probleme karşı çıkar gütmeyen, bağımsız, kesin ve resmi bir görüş açısına sahip olmuşlardır.

1920’li yıllarda C.B. Thompson ve 1929’da Paul Planus, Fransa’da kendi danışmanlık firmalarını kurmuş, Bedaux’da bilimsel yönetim üzerine kurduğu danışmanlık firmasının bir ofisini Fransa’da açmıştır. Bu firmalar Fransa’da hızla gelişmişler, Bedaux ve Planus 1934–1939 yılları arasında danışman sayılarını 12’den 40’a çıkarmışlardır. Bu yıllarda eleman artışının sebebi organizasyondaki çeşitlilikten, yani uzmanlaşma sebebiyle farklı dallarda ayrı uzman istihdam etmekten kaynaklanmaktadır.

Fransa’daki ilk danışmanlara bakıldığında, çoğunun başarı seviyesi düşük okullardan ya da iyi okullardan düşük başarılarla mezun oldukları, kendi kendilerini yetiştirdikleri ve kendi firmalarını kurduktan sonra kariyer yaptıkları görülmektedir. Fransa’da danışmanlık mesleğine itibar kazandıran bu ilk jenerasyondur. Bu uzmanlık, zamanla çeşitli profesyonel organizasyonlar ve özellikle CCIF tarafından ahlaki bir yapıya kavuşturulmuştur. 1912’de kurulan CCIF savaştan sonra danışmanlık mesleğinin tanıtımını yapmış ve aynı zamanda yönetim prensiplerini belirlemiş, prensipler belirlenirken teknik özellikler yerine işin ahlaki özellikleri; profesyonel uygunluk, dürüstlük, mali bağımsızlık, tarafsızlık, güvenilirlik ve onurlu olmak ile daha çok ilgilenilmiştir.

Bu ahlaki kurallara göre; bir danışmanın bir müşterisi ile devamlı çalışması ve ondan sabit bir gelir elde etmesi, bu danışmanın müşterisinin rakiplerine tarafsız tavsiyeler vermesini engelliyorsa, bu danışman bu sabit işten ve gelirden vazgeçmelidir. Bu kurallar danışmanların şirkette yönetici ya da üst seviye temsilci olmalarını yasaklamakta ve şirket stratejilerini kullanmalarını engellemektedir. CCIF yönetmelikleri danışmanlığı bağımsız bir uzmanlığa dönüştürmek için çalışmış, bu uzmanlığa otorite ve güven tesis etmiş, bu hareket, 1937'de Fransız Danışman Mühendisler Birliğinin kurulması ile son bulmuştur. 1914'de Devlet işleri ile ilgilenen CCIF 30 danışmana sahip iken, bu rakam 1951'de Danışman Mühendisler Genel Sendikasının kurulması ile 1000'i bulmuştur.

Savaştan sonra Amerikan yönetim tekniklerini ithal eden ilk danışmanlık firması Cegos olmuştur. Cegos, bu teknikleri küçük eğitim parçaları haline getirip sanayi ve devletin ihtiyaçlarına uyarlamış, böylelikle, 1950'de 40 danışmana sahip olan firma, 1960'ta 600 danışmana sahip olarak büyük bir gelişme göstermiştir. Danışmanlık firmalarındaki personelin artmasıyla birlikte, yeni ve bağımsız bir iş alanı ortaya çıkmıştır. Savaştan önce saygınlığı az ve danışman mühendislik mesleği artık kurumsallaşmaya başlamış, İkinci Dünya Savaşı takip eden 20 yılda da danışmanlık firmalarındaki pozisyonlar, artan bir şekilde kurallara bürünmüş, kendi standartlarını oluşturarak özel bir kültür oluşturmuş ve sıra dışı hale gelmiştir.

1960'larda Fransa'ya yeni rekabetçilerin girmesi ile danışmanlık firmalarının ilgi alanı değişmiş, şirket stratejisi, denetim ve muhasebe yönetimi ile ilgilenen Anglo-Sakson firmalarının yanında bilgi teknolojileri ile ilgilenen firmalar 1960'ların sonu ile 1970'lerin başında Fransa'ya girerek, Fransızları bu sektörün dışına itmişlerdir. Yabancı danışmanlık firmalarının baskın bir rol oynadığı bu yeni durum içinde, Fransız firmaları insan kaynakları gibi teknik ya da sosyal konulara havale edilmişler, sadece insan kaynakları danışmanlığı ile uğraşan danışmanlık firmalarına da rastlanılmıştır.

Bu yıllarda her ne kadar bilimsel yönetim teknikleri şirketler tarafından kullanılmaya başlansa da, bilimsel yönetimle ilgilenen danışmanlık firmaları yine de ciddi sorunlarla karşılaşmışlardır. Mesela Paul Planus'un 1929'da kurduğu firma, 1960'ta Andre Vidal tarafından satın alınmış ve 1980'de de mali problemler yüzünden

kapanmıştır. Andre Vidal'in çoğu firma içi olan danışmanlarının büyük bir kısmı Renault'ya katılmış ve burada bilimsel bir yönetim departmanı kurmuşlardır.

Bugün yüzyılın ilk yarısında gerçekleşenlerin aksine, danışmanlık firmaları ünlü işletme ve mühendislik okullarından genç mezunları kendilerine çekmektedir. Rakamsal olarak diğer ekonomi sektörlerini % 20–30 aşan bu mesleğin neden bu kadar gözde olduğunu açıklamak ise zor görünmektedir (Henry, 2002: 19–35).

3. İsveç

İsveç'te ilk danışmanlık faaliyetleri 1900'lü yıllara dek uzanmakta olup, İsveç'in ilk yönetim danışmanı 1909'da kurulan İsveç İktisat Okulunun ilk yönetim profesörü olan Oskar Sillen'dir. Sillen'in, gerek eğitimini Almanya'da tamamlamış olması, gerekse de Almanya'da bir İsveç firmasında yaklaşık 5 yıllık bir yöneticilik geçmişinin bulunması nedeniyle Alman yönetim ekolünün etkisinde kaldığı anlaşılmaktadır. Uygulamacı pratisyenlikten, akademik uzmanlaşmaya giden bir muhasebeci olan Sillen, İsveç İktisat Okulunun ününden de faydalanarak, birçok İsveçli özel ve kamu kurumuna danışmanlık yapmıştır.

İsveç'te yönetim danışmanlığının bir başka önde geleni, Rhenmann ise Amerikan ekolünün İsveç'teki ilk temsilcisidir ve bu ekolün ülkeye getirilmesi, için gerekli araştırmaları yapmak üzere ülkeye getirilen SIAR araştırma enstitüsünün kurucularındandır. SIAR içerisinde yapılan akademik çalışmalar enstitünün ürettiği yönetim bilgisinin piyasaya yayılmasını sağlamıştır. Bu Enstitü, 2000 yılında Cap Gemini Ernst & Young tarafından satın alınmıştır.

İsveç danışmanlık piyasası, 1960'larda ve 1970'lerde McKinsey gibi firmaların gelişi ile sürekli büyümüş, bu rekabet ortamı, Rhenman ve meslektaşlarının üzerine, başarılı olan diğerlerinin yaptıklarını yapma yönünde baskı getirmiş, İsveç'teki küçük yerel danışmanlık firmaları da, hizmet verirken geçmişten getirdikleri tecrübelerini ön plana çıkarmışlardır (Engwall vd., 2002: 39–47).

4. Hollanda

Hollanda'da yine 20 nci yüzyılın başından beri danışmanlık faaliyetleri ve firmaları bulunsa da, sektörün asıl gelişmesi İkinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda olmuştur. Bunun sebebi 1947 Marshall Planı ve özellikle de 1950'lerde Amerika'nın

başlattığı teknik destek programıdır. Bu program, yönetim danışmanlık faaliyetlerini geliştirmek için bir fırsat olarak değerlendirilen mevcut danışmanlık firmaları ve üniversiteler tarafından desteklenmiş, Hollanda Hükümeti de, Amerikan yardımının bitmesinden sonra Temas Komitesi vasıtasıyla gereken desteği sağlamıştır (Karsten ve Veen, 2002: 55).

Hollanda'da savaş sonrası danışmanlık faaliyetlerinin gelişmesini tetikleyen diğer bir dinamiğin artan üretimin gerektirdiği kalifiye işçi ihtiyacının temini için uygulanan eğitim programları olduğu söylenebilir. Berenscoht Danışmanlık Firması tarafından uygulanan programlar başarılı olmuş, firma 1951 yılında New York'ta bir ofis açarak ülkesindeki yönetim danışmanlığının ABD'ye açılmasına öncülük etmiştir (Karsten ve Veen, 2002: 56).

Danışmanlık faaliyetlerinin gelişmesini tetikleyen diğer bir unsurun ise, 1950'li yıllarda hükümetin enflasyona karşı bir tedbir olarak aldığı fiyat ve ücretlerin sıkı kontrolü politikası olduğu söylenebilir. Bu konudaki yasal düzenlemelere göre, ücretlerde bir artış yapılabilmesi için üretimde kayda değer bir verimlilik artışının sağlanması gereklidir. Bu sebeple, bu yıllarda performans değerlendirme konusunda çalışan birçok danışmanlık firması faaliyete başlamıştır.

Hollanda'da yönetim danışmanlığı alanında ilk hareketler Amerika'dan gelmiş olsa da, gelişen danışmanlık sektörünün yapısı ve faaliyetleri, özellikle Hollanda toplumundaki değişik gruplar arasında ve Amerikan yönetim fikirlerinin aktarılması açısından Hollanda "kurumsal bağlamından" etkilenmiştir. Doğrudan Amerikan etkisi 1960'lardan sonra, büyük oranda, mühendislik danışmanlık firmalarının gerilemesi sayesinde hızla büyüyen McKinsey gibi firmaların Hollanda'ya gelişi ile artmış ancak, aynı zamanda danışmanlık hizmetleri veren sosyal bilimler araştırma enstitüleri özgün konularını çok daha uzun süre korumuşlardır (Karsten ve Veen, 2002: 55–57).

5. İtalya

İtalya, Amerikan danışmanlıklarını içeren birçok ortaklıklara, ayrılıklara ve yan kuruluşlara şahitlik yapmış olan özellikle değişken bir piyasa olmuştur. Örneğin; McKinsey'in İtalyan ofisinde endüstriyel müşterilerin başındaki yönetici Giorgio Rossi-Cairo 1992'de Value Partners'ı kurmak için firmadan ayrılmış, dört sene sonra 60 danışmanı işe alacak büyüklüğe ulaşmıştır (Kipping, 1990: 217)

1990 yılında Global isimli bir İngiliz-Amerikan firması İtalya'yı faaliyet alanına dâhil etmiş, 1993 yılında ise dört yerel firmanın da Global'e katılması ile firma Global Consulting İtalia adını almış ve faaliyet alanı yönetim danışmanlığı, bilişim teknolojileri, finansal danışmanlık, internet danışmanlığı, bilgisayar güvenliği gibi konulara yayılmıştır. Bu firma hâlihazırda, tüm ana sanayi ve hizmet sektörlerinde hem kamu hem de özel sektöre hizmet sunmaktadır. İtalya'daki büyük uluslar arası firmalar danışman temininde, gelişmiş bilgi işlem sistemlerine rağmen, kişisel ilişkilere başvurumaktadırlar (Cruccini, 2002:116).

II. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Günümüzün moda mesleği olan “Yönetim Danışmanlığı” alanında birçok araştırmalara konu olmaktadır. Araştırma konularından birisi de yönetim danışmanlarının nasıl temin edildiğidir. Son yıllarda yeni danışman adaylarının genellikle işletme fakültelerinin yüksek lisans yapmış mezunlarından seçildiği görülmektedir. 2005 yılında işletme fakültelerinin yüksek lisans mezunlarının üçte biri danışmanlık firmalarında işe başlamışlardır (The Economist, 1996).

Aşağıda şirketlerin boşalan yönetici kadrolarının yönetim danışmanları tarafından doldurulması konulu bir araştırma ve yönetici danışman çelişkisi konulu bir deney çalışması yer almaktadır.

1962–1967 yılları arasını kapsayan bir araştırmaya göre; son yıllarda şirketler, yüksek yönetim mevkilerindeki boş yerleri doldurmak için eleman temininde belli başlı yönetim danışmanlığı firmalarının uzman kadrolarına başvurumaktadırlar. Danışmanın değişik yönlerdeki tecrübesi, şirketteki daha alt düzey yöneticilerde bulunmayan bir değer olarak görülmektedir. Dolayısı ile daha önce şirketle bir müşteri ilişkisi içerisinde çalışmış olması mümkün olan danışmanlar, genel olarak şirket içinden terfi ettirilecek olan yöneticilere tercih edilmektedirler.

Araştırma bulguları, danışman olarak işe başlayanların yaklaşık 1/6 sının ortaklığa terfi ettirildiğini ve kendilerine müşteri anlaşmaları için yönetimsel

sorumluluklar verildiğini, bu da yönetim danışmanlığı kariyeri için yola çıkanların yalnızca altıda birinin muhafaza edildiğini göstermektedir.²⁹

1966–1968 yılları arasında danışmanlık firmalarından ayrılan 24 çok yüksek düzeydeki danışmanın kabul ettikleri mevkilerin düzeylerini belirlemek için yapılan bir çalışmanın Tablo 5’teki verileri incelendiğinde, danışmanlık firmalarından ayrılanların çok küçük bir kısmının danışmanlığa devam ettiği görülmektedir.

Tablo 5: Danışmanlık Firmalarından Ayrılan Danışmanlarca Kabul Edilen Mevkiler

Ayrılma Yaşı	Büyük Şirketler		Küçük Şirketler	Diğer Danışmanlık Firmaları
	Yetkili Düzeyinde	Orta Seviye Yönetici	Sermaye Ortağı	
26 – 34	1	2	6	2
35 – 40	6	4	3	0
Toplam	7	6	9	2

Kaynak: Miner, 1973.

Çok iyi kabul edilen ve firmalarından ayrılan 24 danışman arasında yapılan bir araştırmaya göre, bu danışmanlardan sadece ikisi başka danışmanlık firmalarında yönetim danışmanlığına devam etmişlerdir. 35 yaş ve üstünde iken ayrılanların çok ciddi derecede büyük şirketlere geçme, daha genç olanların ise, danışmanlık firmalarını de içeren daha küçük şirketlere geçme eğilimleri vardır. Bu bireylerin 2/3’ü büyük ya da küçük şirketlerde yüksek – düzey yönetsel mevkilere geçmiştir. Hiç şüphesiz ki, daha sonra diğerleri de en üst düzey yönetim mevkilerine doğru ilerleyecektir.

²⁹ Bu konuda ülkemizdeki durumu sektörün en eski isimlerinden biri olan Ali İhsan Poyraz 1999 yılında yapılan bir röportajda şöyle özetlemektedir; “*Son 20 yılda ortaya çıkanların %70’i 1-2 yılda danışmanlıktan çekilmiştir. Sektörde üç yıl geçirenler %10 civarındadır, muhtemelen sadece %1’lik kısım 10 yılı bulabilmiştir. Çünkü yönetim danışmanlığı çok kolay girilen fakat çok zor yaşanan bir meslektir.*”

Bulgular danışmanlık firmalarında danışman olarak işe başlayanların on yıllık bir süre içerisinde yaklaşık olarak %75'inin danışmanlıktan ayrılarak şirket yöneticiliğine geçmesinin olası olduğunu göstermektedir ki, bu yöneticilerin önemli bir kısmı da yüksek – düzey mevkilerde olacaktır.

Bu verilerden hareketle John B. Miner tarafından yöneticilerle yönetim danışmanlarının karşılaştırılmasına yönelik bir araştırmada, iki tanesi kişilik ve motivasyonla, iki tanesi de zekâ ile ilgili olmak üzere 4 farklı test kullanılarak yöneticiler ve yönetim danışmanları çeşitli açılardan karşılaştırılmış ve eski danışmanlar iyi yönetici mi olmaktadır sorusuna cevap aramıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, danışmanların daha yüksek motivasyona sahip oldukları, daha az uyumluluk ve daha yüksek duygusal düzensizlik gösterdikleri, eril bir rol almaya yönelik ve diğerleri üzerinde baskı kurmaya daha az eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir. Danışmanlar genel olarak farklı olmayı sevmekte ve insanlar arası ilişkilerde baskın olmayan ve görevlerini kayda değer bir kişisel baskı altında devam ettiren insanlardır ve zekâ açısından en üst düzeyin hemen altındaki şirket yöneticilerinden pek bir farklılık sergilememektedirler. Neticede eski danışmanların iyi yöneticiler olacakları görüşü desteklenmemektedir (Miner, 1973).

Dünyada giderek artan bir ivmeyle gelişen yönetim danışmanlığı sürecinde sık sık karşı karşıya gelen ve yakın etkileşim içinde bulunan danışman yönetici ilişkileri ayrı bir araştırma sahasıdır. Yönetici ile danışmanlar arasında olması muhtemel çelişkiler çeşitli eğitim programlarında yöneticiler ve danışmanlara verilerek, her iki tarafın da tecrübe kazanmaları ve gerçek hayatta benzer durumlarla karşılaştıklarında olaylara deneysel olarak kazandıkları tecrübelerle tepki vermeleri hedeflenmektedir.

Kansas Üniversitesinde yapılan bir çalışmada, bir şirkette çalışan ve yönetici geliştirme seminerine katılan 25 orta seviye idareciden bir sınıf oluşturulmuş, zaman ve para gibi kısıtlamalar da dikkate alınarak mümkün olduğunca gerçeğe uygunluk sağlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın konusu hatalı tasarlanmış bir simülasyon modelidir. Modelin amacı, sınıftaki yöneticilere ne zaman ve nasıl danışman tutacaklarını öğretmektir. Çalışmanın başlangıcında oturumlar sohbet havasında geçmiş, birkaç oturumdan sonra sınıfa bir şirketle ilgili bir örnek olay verilmiş ve sınıfta bulunanlara bu şirketin yöneticisi

olduklarını varsaymaları, bir sonraki oturumda iki danışmanın kendilerine şirketin sorunları ve durum analizi ile ilgili bir teklif sunacakları söylenmiştir. Problemin çözülmesi için karşılıklı tatmin edici bir anlaşmaya varılması, tamamen şirket ve danışmanlara bağlıdır. Herhangi bir taraf anlaşmaya girmeyi reddedebilecek ya da güvensizlik hissetmesi durumunda anlaşmadan çekilebilecektir. Bu bilgilendirmeden sonra kalan süre şirketin problemleri alanlarını analiz eden teklif dokümanının sunulmasına ayrılmış ve konu danışmanların görev ve sorumlulukları kısmına gelince anlaşma sağlanmış ve sınıf danışmanların bakış açısını kabul etmiştir. Simülasyonun geliştirilmesi süreci danışmanlar tarafından tamamlandıktan sonra sınıfa sunulmuş, bir sonraki oturumda model ile ilgili gerekli detaylar danışmanlar tarafından açıkça anlatılmış, ancak modelin uygulamalı halinde bilerek bazı hatalar yapılmıştır. Çalışmada, sonuçlar değerlendirilirken sınıf bu hataların farkına varmış ve danışmanların bu hataların önemsiz olduğu ve sonucu değiştirmeyeceği yönündeki ikna çabalarına katılmayarak danışmanlardan bu hataların düzeltilmesini istemişlerdir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, yöneticilerin gerçek hayattaki kariyerlerinde yanlış tasarlanmış simülasyonlarla karşılaşabilecekleridir. Eğer tecrübeli ve şüpheci olmazlarsa, buna benzer yanlış modelleri kendi karar verme süreçleri için yeterli bulabileceklerdir.

Simülasyon modeli sağlamlasının yapılması danışman-şirket ortamında çok önemli yer tutmaktadır. Hesapların tekrar yapılması, ortada duran problemlerin ve modelin değerlendirilmesiyle danışmanlar, sınıfı hataları görmeye ve düzeltme yapmaya zorlamışlar ve böylelikle, sınıfa danışmanlar tarafından verilen sağlama-doğrulama tekniği doğrultusunda yönetici seviyesinde şüphecilik aşılanmıştır.

Bu çalışmanın ikinci önemli faydası yöneticilerin danışmanlarla olan etkileşimidir. Oturumlar esnasında danışmanlar birçok girişimden kaçınmış ve yöneticileri faydalı yönlere doğru yönlendirmişlerdir.

En son bölümde, danışmanlar, öğretmen rolünü alarak, danışman-şirket etkileşiminde oluşan otorite sorunu hakkında kendi bildiklerini anlatmışlardır. Bu çalışmada sınıf yasal olarak otoriteyi elinde tutmakla birlikte, danışmanlarda da oturum ve anlaşmaları kontrol etmeyi sağlayan güç bulunmaktadır.

Sınıfa; yönetici-danışman ilişkilerinde öne çıkan bu “otorite” ile “sözü geçerlilik” çelişkisinin çok yaygın bir durum olduğu belirtilmiş bu durumda yapılması gerekenler anlatılmıştır. Buna göre;

- Danışmanlara az hareket alanı bırakılmalı ve danışmanın çalışmalarını yönlendirebilmek ve izleyebilmek için problem yeterince tanınmalıdır.
- Danışmanların pahalı olduğu unutulmamalı ve danışmanların yapmaları gereken en önemli şeyin ne olduğu kendilerinden ne beklenildiği yöneticiler tarafından anlatılmalıdır.
- Eğer yöneticiler danışmanların işine karışırsa, yöneticiler bunun karşısında bir savunma davranışı beklemelidir. Bu da genelde danışmanların tecrübe ve bilgilerini kullanarak yöneticilere tepki göstermesi şeklinde olacaktır.
- Danışmanlara soru sormaktan çekinilmemeli ve zeki cevaplar beklenmeli, eğer zeki cevaplar alınmazsa, danışmanlar zorlanmalıdır.
- Danışmanlık kalemleriyle ilgili detaylı bir bütçe istenilmeli, şirketin parasının faydalı harcandığından emin olunmalıdır.
- Eğer danışman modeli hakkında kritik varsayımlar yapıyorsa, onun ne olduğu öğrenilmeli, danışmanın varsayımları yanlış ise düzeltilmelidir.
- Mümkünse, uygulama safhasında da projede kalacak bir danışman tutulmalı, yanlış giden işler olduğunda çözüm için yardımları alınmalıdır (Lebestky ve Tuggle: 1975).

III. TÜRKİYE’DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞI KONUSUNDA YAPILAN AKADEMİK ÇALIŞMALAR

Türkiye’de yönetim danışmanlığı alanında yapılan akademik çalışmalar Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezinde kayıtlı tezler vasıtasıyla incelenmiştir. YÖK Tez Merkezinde birisi doktora, on ikisi yüksek lisans tezi olmak üzere konu ile ilgili on üç tez bulunmaktadır. Tezlerin yazarları, konuları, hangi üniversitede, hangi yıl incelendiği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 6: Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Konusunda Yapılan Akademik Çalışmalar

Tez Konusu	Yazarı	Tez Türü	Yılı	Üniversite
Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması	Derya İlhan	Yüksek Lisans	1992	İstanbul Üniversitesi
Yönetim Danışmanlığı	Banu Erdoğan	Yüksek Lisans	1992	İstanbul Üniversitesi
Yönetim Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı (Bankacılık Sektöründe Bir Anket Çalışması)	Ahmet Vahdi Türker	Yüksek Lisans	1993	İstanbul Üniversitesi
Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı Şirketlerinin Yapısı Üzerine Bir Çalışma	Kerem Madakal	Yüksek Lisans	1996	Boğaziçi Üniversitesi
Proje Yönetim Danışmanlığı Yapan Firma Bakışıyla Proje Yönetim Sistemi ve Uygulama Örneği	Murat Kocakulak	Yüksek Lisans	1997	İstanbul Teknik Üniversitesi
Personel Seçimi (Yönetim Danışmanlığı Şirketleri Üzerine Bir Araştırma)	Nurcan Akın	Yüksek Lisans	1998	Marmara Üniversitesi
İşletmelerde Yönetim Danışmanlığı Hizmetlerinin Kullanımı ve Türkiye'deki Uygulamasına Yönelik Araştırma	Nesrin Tunalı	Yüksek Lisans	1999	Anadolu Üniversitesi
Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulaması	Mustafa Kaan Ertüz	Yüksek Lisans	2002	Yıldız Teknik Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları ile İlgili Bir Araştırma	Ebru Serhatoğlu	Yüksek Lisans	2002	İstanbul Üniversitesi
Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları	H.Ebru Erdost	Doktora	2002	Ankara Üniversitesi
Dünyada ve Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Danışmanlığı Uygulamaları	Ceren Ertem Gürkan	Yüksek Lisans	2005	Ankara Üniversitesi
Yönetim Danışmanlığı ve Danışmanlık Firmalarının Ülkemizde Karşılaştıkları Sorunlar-Bir Uygulama	Sinemis Ertan	Yüksek Lisans	2006	Gazi Üniversitesi

Kaynak: Yüksek Öğretim Kurulu Tez Merkezi³⁰.

Yapılan incelemede; başlangıçta sadece yönetim danışmanlığı analiz edilirken, son yıllarda yönetim danışmanlığının işletmelerde kullanımı ve karşılaşılan sorunlar üzerinde durulduğu, yapılan çalışmaların çoğunluğunun danışmanlık firmalarının yoğun olarak bulunduğu İstanbul ilindeki üniversitelerde gerçekleştirildiği görülmüştür.

³⁰ YÖK Tez Merkezi, <http://tez.yok.gov.tr/YokTezSrv>, (21.10.2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİ: TÜRKİYE ÜZERİNE TARİHSEL BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A) ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu yönetim danışmanlığı ve yönetim danışmanlığın bilgi yayılımındaki rolüdür. Son yıllarda işletmelere bakış ve ele alış tarzlarında meydana gelen değişiklikler çerçevesinde, insanı veri kabul eden anlayışın yerini insanı önemli bir değişken olarak gören anlayışın almasıyla işletmeler bir sosyal sistem olarak görülmeye başlanmış, sonraları gelişen yönetim yaklaşımlarının etkisi ile işletmeler dış çevrelerine bağlı bir sistem olarak kabul edilmiştir. Bundan sonraki gelişmeler neticesinde işletme ile ilgili her değişkenin içinde bulunulan çevre koşullarından etkileneceği anlayışıyla “koşul-bağımlılık bakış açısı hâkim olmuş, ancak bütün bu değişme ve gelişmelerin ana bakış açısı Newton fiziği çerçevesinde ve doğrusal ilişkiler temelinde sebep – sonuç ilişkilerini açıklamak olmuştur.

Başlangıçta işletme organizasyonlarının yaşamının sürekli olduğu düşünülürken, bugün işletmelerin hayatının çalışanların hayatından daha kısa olabileceği varsayımı kabul görmekte, organizasyonlar yaşayan canlı organizmalar olarak ele alınmaktadır. Yine önceleri, doğa olaylarının kendisini sürekli yenileyen karakterinin işletme organizasyonları için de geçerli olduğu varsayımından hareketle, organizasyonlarda meydana gelen olayları incelemede doğa bilimlerinin metodolojisi kullanılmakta iken, 1990’lı yılların ortasından itibaren işletme ve yönetim alanında, önceki inanişin aksine meydana gelen olayların dengeli ve sabit olmadığı varsayımına dayanan “kaos” ve “karmaşıklık” yaklaşımı kullanılmaya başlanmıştır. Karmaşıklık incelenen sistemlerin

hem değişkenlerin başlangıç değerlerine, hem birbirleri ve dış çevre unsurları ile etkileşimine dayanmaktadır. Günümüzde yaşanan değişim ve gelişimin artan hızına belirsizlik kavramının da eklenmesi sonucu işletme yöneticilerinin karar verme sürecindeki artan sorumlulukları işletmeleri dış kaynaklara yöneltmektedir ki, bunlardan belki de en önemlisi yönetim danışmanlık firmalarıdır.

Danışmanlığa olan artan ilgi için sıkça ve birçok kaynaktan ileri sürülen neden organizasyon yapısının artan karmaşıklığı ve dinamiği buna bağlı olarak aktörlerin güvenilirlik derecesi, pazarların küreselleşmesi, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, özellikle enformatik teknolojisi, pazarların tekrar düzenlenmesi, artan rekabet yoğunluğu, çevre şartlarının karmaşıklığı ve dinamizmidir. Firmaların karar alma mekanizmalarındaki yüksek hesaplanamazlık, artan riziko faktörleri göz önüne alındığında, organizasyon danışmanlık yapısının genişlemesi kaçınılmaz görünmektedir.

Benzer tanı, firma kurulma aşamasında da kendini göstermektedir. Bu nedenle yönetim uzmanları tarafından ortaya atılan organizasyonlar için iki yapı (yani hem durağan, hem değişken) şartlara uygunluk artık önemli değildir. Bunun yerine öncelik, dalgalı, kesin olmayan, ani durumlara uyum sağlayabilmekte olmalıdır. Organizasyonlar dikkatini değişen dünya şartlarının çözüm yollarına çevirmelidir. Bu yollar da danışmanlık firmalarının rezervlerinde saklıdır. Pazarın çok yönlülüğü yeniden uyum sağlama, globalizasyon gibi olgularla yüzleşen firmalar, yönetim tahlilcileri ve firma danışmanları tarafından önceden uyarılmaktadırlar. Üstelik bu uyarı sadece ne yapılması gerektiğinin bilgisini değil, aynı zamanda değişik durumlarda, bu durumlar için gereken çözümleri ve tavsiyeleri de içerisinde bulundurmaktadır (Faust, 2000: 60–61).

İşletmelerin yönetim danışmanlığına olan gereksinmesi entropi ve negatif entropi kavramları ile de açıklanabilir. Entropi; sistemdeki enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönündeki eğilimi ifade etmektedir. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemlerde entropi durdurulabilir. Başka bir deyişle, açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurup onun etkilerini

negatif hale getirebilirler. Günümüzde yaşanan küresel rekabet sonucunda birer açık sistem haline gelen işletmeler, entropinin etkilerini yok etmek için sürekli olarak yeni bilgilere ihtiyaç duymakta ve bilginin yayılımında ve adaptasyonunda önemli bir rol üstlenen yönetim danışmanlık firmaları ile işbirliği kaçınılmaz olmaktadır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme, mülakat ve doküman incelemesinden faydalanılmıştır.

B) ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; yönetim bilgisinin yayılımında rol alan aktörler arasında yönetim danışmanlık firmalarının rolünü ve danışmanlık işlevinin Türkiye’de tarihsel gelişimini analiz etmektir.

C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı belirlenirken önce Yönetim Danışmanları Derneği³¹ (YDD) ile irtibat kurulmuş, dernek genel sekreteri Alev Balkış ile görüşülmüş, dernek genel sekreteri aracılığı ile ülkemizin önde gelen yönetim danışmanları ile irtibat sağlanmıştır. Araştırmada kamu ve özel sektör çalışmaları birlikte ele alınmış, doküman incelemesi aşamasında danışmanlık hizmeti veren kamu kurum ve kuruluşları ile kamuda danışmanlık uygulamaları konusunda daha fazla kaynağa ulaşılmış, özel sektördeki danışmanlık uygulamaları ve özel sektörde faaliyet gösteren danışmanlık firmalarının bilgileri ise, YDD sitesi ve yönetim danışmanlık firmalarının web siteleri incelenerek elde edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Türkiye’de yönetim danışmanlığı mesleğinin çok yeni olması ve sektörün doğduğu yıllarda yönetim danışmanlığı yapan ve “duayen” olarak tanımlanabilecek sektörün önde gelen isimlerinin halen hayatta olmaları sebebiyle, bu danışmanlardan bilgi alınması hedeflenmiş ve bir örneği ekte sunulan “yarı yapılandırılmış görüşme formları” mail yoluyla özellikle sektörde söz sahibi olan danışmanlara gönderilmiştir.

³¹ Türkiye’de yönetim danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşlar arasında güç birliği oluşturmak ve mesleki dayanışmayı artırmanın yanında danışanlar için sabit bir referans ve güvence oluşturmak için 1991 yılında kurulan dernektir.

D) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmaya doküman incelemesi ile başlanmış, YDD web sitesinde yayınlanan makaleler ve danışmanlık firmalarının sitelerindeki bilgilerinden faydalanılmıştır. Bu arada ülkemizde yönetim danışmanlığı sektörünün önde gelen isimlerinden mail yoluyla bilgi talep edilmiş, ilk taleplere Zeynep Tura, Tülin Seçen, Aysun Gürpınar ve YDD genel sekreteri Alev Balkış yine mail yoluyla cevap vermişlerdir. Zeynep Tura tarafından, şu ana kadar Türkiye’de yönetim danışmanlığı konusunda yapılan tek çalışmanın konu hakkındaki dünya bankası raporu olduğu bildirilmiş ve bu rapor YDD’den temin edilmiştir.

Mesleğin Türkiye’deki tarihsel gelişiminin incelenmesinde, yarı yapılandırılmış görüşme formu gönderilecek danışmanlar tespit edilirken kısmen iz sürme tekniği uygulanmış, formlar YDD Genel Sekreterinin tavsiyesi üzerine öncelikle Ali İhsan Poyraz, Dünder Aytar, Bora Yağız, Yener Tugay, Fahrettin Otluoğlu, Haluk Ziya Türkmen, Kıvanç Ersöz, Lütfi Ensari ve Raci Hoşgör gibi tecrübeli danışmanlara gönderilmiştir.

Formlar ayrıca önceden irtibat sağlanan Tülin Seçen, Zeynep Tura ve Aysun Gürpınar’ın yanında Zeynep Tura’nın tavsiyesi üzerine halen DPT’de görevli İhsan Kavşat’a da yollanmış, adları geçen yönetim danışmanları ile muhtelif zamanlarda cep telefonlarından aranmak suretiyle irtibat sağlanmış ve konu hatırlatılmıştır. Bilgi talep edilen yönetim danışmanlarından YDD onursal üyesi Dünder Aytar ve halen YDD başkanlığını yürüten Fahrettin Otluoğlu, Sertifikalı yönetim danışmanlarından Aysun Gürpınar ile Bora Yağız’dan mail yoluyla cevap alınmış, Cengiz Gürleyik ile ise telefonla mülakat yapılmıştır.

Araştırmada görüşlerine başvuru yapılan yönetim danışmanlarının tecrübeli ve meslekte eski isimler olmasına dikkat edilmiş ve yukarıda belirtilen isimler dışında CMC olmanın şartları da göz önünde bulundurularak, hazırlanan görüşme formları, YDD sitesinde yer alan diğer sertifikalı yönetim danışmanlarına da gönderilmiş, yine bilgi talepleri telefonla takip edilmiş, çalışma sırasında bilgi talep edilen yönetim danışmanlarından sadece birisi tarafından “şu anda yöneticilik yapıyorum, danışmanlık yapmadığımdan talebinize yanıt veremeyeceğim” denilerek talep reddedilmiş, diğer sertifikalı yönetim danışmanları ilk fırsatta cevap vereceklerini beyan etmişlerdir.

E) ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın sınırlılıklarının Türkiye’de yönetim danışmanlığının gelişimi konusundaki kaynak azlığı, önde gelen danışmanlık firmalarının tamamına yakın bölümünün merkezlerinin İstanbul olmasından kaynaklanan coğrafi uzaklık ve bilgi almak maksadıyla müracaat edilen yönetim danışmanlarının Türkiye’nin en gözde danışmanlık firmalarının yöneticileri konumunda ya da YDD’de aktif görev almalarından kaynaklanan yoğunlukları gösterilebilir.

II. TÜRKİYE’DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİNE İLİŞKİN BULGULAR

Türkiye’de Yönetim Danışmanlığının gelişimine ilişkin bulgular yasal çerçeve ve kurumsal düzenlemeler, çeşitli dönemlerde yönetim danışmanlığının gelişimi ve bu dönemleri ayıran gelişmeler ve ülkemizde danışmanlık firmalarının kuruluş yılları açısından incelenmiş, faaliyet sahalarında yönetim danışmanlığı bulunan kamu kurum ve kuruluşları ile danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluş ve dernekler de incelemeye dâhil edilmiştir.

A) YASAL ÇERÇEVE VE KURUMSAL DÜZENLEMELER

Türkiye’de mühendislik danışmanları genel altyapı çalışmalarının hepsinde, inşaat, çevre ve enerji sektöründe faaliyet göstermektedir. Yönetim danışmanları çalışmaları ise 1980’lerin sonlarına doğru küçük çapta başlamıştır. Bazı uluslararası yönetim ve mühendislik danışmanlık firmalarının merkez İstanbul olmak üzere Türkiye’de ofisleri bulunmakta ve çoğu Türk profesyonelleri işe almaktadır. Özel sektörde büyük çapta işler yapılmakta, son zamanlarda, yönetim danışmanları birçok kamu kuruluşlarından danışmanlık hizmet talepleri almaktadır. Devletin özelleştirme ve kurumsal gelişim programları Dünya Bankası ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

1. Devletin Danışmanlık Politikası

Türkiye’de Devletin bir danışmanlık politikası bulunmamakta ve Türk kamu sektörü danışmanlık hizmetlerinden iyi bir şekilde faydalanamamaktadır. Geleneksel olarak kamu kesiminde çoğu teknik faaliyet hazırlığı ve programlarının denetimi yerine

getirilmektedir. Birleşmiş Milletlerin ya da uluslar arası kuruluşların gerçekleştirdiği projeler hariç olmak üzere, yatırım planları, master planları, fizibilite etütleri ve yapım denetimi idare tarafından en çok yürütülen işlerdir. Danışmanlık hakkında bir politikanın olmayışı, olması gerekenden daha etkisiz düzenlemelere ve bu yüzden dolaylı olarak etkisiz çalışmalara sebep olmaktadır.

2. Yasal ve Düzenleyici Çerçeve

Türkiye’de kamu danışmanlık tedarik esasları, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, kamu tedarik kontratlarının esasları ise, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu ile belirlenmiştir. Türkiye’de danışmanlık hizmetlerine talep zayıftır. Yabancı firmalarla kıyaslandığında, sadece birkaç Türk firması yeterlilik düzeyindedir.

3. Kurumsal Düzenlemeler

Devletin danışman politikalarını belirleyen, bu politikaları uygulayan ve uygulamaları takip eden hiçbir kurumsal yapısı bulunmamaktadır. Bakanlıklar, onların teknik departmanları ve belediyeler Türkiye’deki profesyonel servislerin temel tüketicileri olup, bunların kendi iç organizasyonları danışman üretmekte yetersiz kalmakta ve stratejik bir plan olmaksızın dış kaynak kullanımına gittikleri görülmektedir.

Kurumsal yapılanmada rol oynayacağı değerlendirilen profesyonel ortaklıkların önde gelenleri; Türk Müşavir Mühendisler ve Mimarlar Birliği, Türkiye Mühendislik ve Mimar Odaları Birliği ve Yönetim Danışmanları Derneğidir. Yönetim Danışmanları Derneği, Uluslararası Yönetim Danışmanlığı Kuruluşları Konseyine katılmış ve az sayıda yönetim danışmanının üye olduğu bir kuruluştur. Belirtilen üç kuruluşun sektörün sorunları hakkında, hükümet ile resmi bir diyalog içine girecek gücü bulunmamaktadır.

Danışmanlık seçiminde Türk kamu uygulamaları, ideal profesyonel uygulamalarla ve hatta kamu tedarik şartları ile uyumsuzluk içindedir. Üretim görevlileri gerçekten kaliteli ve verimli olmak yerine kırtasiye işlerine yönelmekte ve tavsiyelere kulak asmamaktadır.

Özel sektör işletmeleri global danışmanlık firmaları ile çalışmakta, Türkiye kamu yönetimi üzerlerine düşen görevleri mühendisler, mimarlar ve diğer “temel

teknolojik servisler” ile yürütmektedir. Kamuda danışmanlık hizmetleri en düşük teklifi verenden alınmakta, hizmet kalitesizliğinde, tedarik fiyat tabanı prosedürüne bağlı kalınması ve tedarik sürecinde zaman azlığı öne sürülmekte, fiyat kalitesinin seçkin profesyonel danışmanlar tarafından dikkate alınmasının önemi anlaşılmamakta ve düşük fiyatın tek kabul edilebilir kriter olduğu düşünülmektedir.

Çeşitli fonlar ve Avrupa Birliği tarafından finanse edilen danışmanlık hizmeti alımları dışında kamu kuruluşları, planlama ve proje hazırlığı gibi danışmanlık hizmetlerini mümkün olduğunca kurum içinde yaparak bütçede kesintiye gitmek eğilimindedir. Bu nedenle Türkiye, muhtemelen, talebi karşılamak için yeterli olan profesyonel danışmanlık hizmetlerini tedarik edememektedir (Dünya Bankası Türkiye Danışmanlık Tedarik Değerlendirme Raporu, 2006).

B) YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİNİN DÖNEMLERİ

Uzun yıllar çeşitli kademelerde yöneticilik ve danışmanlık yapmış olan ve Türkiye’de danışmanlık kavramının doğuşundan itibaren sektörde yer alan Dündar Aytar, Türkiye’de yönetim danışmanlığının gelişimini; (1) Danışmanlığın bilinmediği dönem, (2) Sevk ve İdare dönemi, (3) Dünya Bankası dönemi, (4) DPT’de Turgut Özal dönemi çalışmaları, (5) Yabancı firmaların gelmesi ve tek başına önemli işler alması dönemi, (6) Yabancılarla birlikte çalışan Türklerin danışmanlık yapmaya başlamaları, (7) Yabancıların ortaklıklar vs. gibi yöntemlerle Türkiye teşkilatlarını kurmaları ve (8) AB danışmanlığı dönemi olmak üzere sekiz ayrı döneme ayırmaktadır (D.Aytar, Özel Yazışma, 28 Eylül 2007³²).

Halen Yönetim Danışmanları Derneğinin Başkanlığını yürüten Fahrettin Otluoğlu’na göre ise dönemler; Uluslararası danışmanlık firmalarının Türkiye’de yapılanması dönemi (1970–1980), dış rekabete karşı yeniden yapılanma, profesyonel kadrolar oluşturma ve iş geliştirme ihtiyacından doğan danışmanlık hizmetleri dönemi (1980–1990), verimlilik, kalite ve bilişim teknolojisi arayışları dönemi (1990–2000), bilginin öneminin, zamanında bilmenin, entegre iş yazılımlarının/çözümlerinin, bilişim teknolojisinin ve danışmanlığının öne çıktığı dönem (2000 – 2003) ve AB giriş sürecindeki hızlı gelişmeler, ekonomik ve siyasi

³² D.Aytar, Özel Yazışma, (28 Eylül2007).

istikrar ile ekonominin hızlı büyüme dönemine girmesi, dış yatırımcıların Türkiye ilgisinin arttığı dönem (2003-) şeklinde ayrılmaktadır (F.Otluoğlu, Özel Yazışma, 03.10.2007³³).

Yağız³⁴, Türkiye’de yönetim danışmanlığının 1980’li yıllarda yönetim alanındaki deneyimlerini danışmanlığa dönüştürme konusunda kararlı bir avuç yöneticinin girişimi ile başladığını, ikinci aşamanın dış teknolojilerden yararlanılan gelişme aşaması olduğunu, son aşamanın ise, çok sayıda hevesli ancak yeterli nitelikleri taşımayan girişimcinin yönetim danışmanlığına başladığı süreç olduğunu ifade etmektedir (B.Yağız, Özel Yazışma, 21 Ekim 2007³⁵).

Gürleyik³⁶, dönemleri yazılım programlarının gelişmesinden önce ve sonra şeklinde olmak üzere ikiye ayırmaktadır (C.Gürleyik, Görüşme, 24 Eylül 2007³⁷). Bu dönemlerin tetiklenmesi çeşitli yabancı kuruluşların ilk başlarda hibe, ucuz kredi, kredinin bir danışmanlık raporuna dayandırılması, reorganizasyon istemeleri gibi nedenlerle olmuştur. Son yıllarda globalleşme uluslararası danışmanlık alanında da dışa açılmamızı gerektirmiştir.

Danışmanlığın bilinmediği devrede, Marshall yardımı ve Amerikan Teknik Danışmanlık desteği ile Devlet Dairelerine danışmanlık ve iş analizleri tanıtılmış, ikinci aşamada Sevk ve İdare Derneği kurulmuştur. Bu yıllarda ülkemizde işletme yönetimi kavramı bilinmemekte, yönetici kadrolarında mühendisler yer almaktadır (D.Aytar, Özel Yazışma, 28 Eylül 2007³⁸).

Ülkemizin tecrübeli yönetim danışmanlarınca Türkiye’de yönetim danışmanlığının gelişiminin dönemleri farklı farklı sınıflandırılmış, araştırma sonucunda ulaşılan verilere göre bu dönemler tarafımızca 1980 öncesi dönem,

³³ F.Otluoğlu, Özel Yazışma, (03 Ekim 2007).

³⁴ O.Bora Yağız, 3 yıl DPT uzmanlığı, 11 yıl özel sektörde üst düzey yöneticilik yaptıktan sonra, 1984 yılında kurulan Obey danışmanlığın 23 yıl yönetim kurulu başkanlığını yürütmüş, 1995 yılında kurulan Dyna Change Management Consultants’ın yönetici ortağıdır.

³⁵ B.Yağız, Özel Yazışma, (21 Ekim 2007).

³⁶ Cengiz Gürleyik 1982 yılında Arthur Andersen’in denetim bölümünde çalışmaya başlamış, 1997 yılında Hewitt Associates’in Türkiye temsilciliği olarak İde Yönetim danışmanlığını kurmuş, sektörde 25 yıllık tecrübe sahibi bir danışmandır.

³⁷ C.Gürleyik, Görüşme, (24 Eylül 2007).

³⁸ D.Aytar, Özel Yazışma, (28 Eylül 2007).

1980–1990 arası dönem, 1990–2001 dönemi ve 2001 sonrası dönem olmak üzere dörde ayrılmıştır (M. Kurt, Görüşme, 26 Ekim 2007³⁹).

1. 1980 Öncesi Dönem

Marshall yardımından önce, 1929 yılında yaşanan “Büyük Bunalım”ın ardından, kurulan Türkofis'e kontrol ve teftiş görevleri yanında piyasa araştırmaları yapma, uluslar arası ticaret ve ödeme anlaşmalarını hazırlama görevi de verilmiş olması, bu kuruluşun bir nevi danışmanlık hizmetini yerine getirdiğini düşündürmektedir (Wikipedia web sayfası⁴⁰). 1934 yılında Türkofis'in kurulmasıyla, ülkemizde ilk defa dış ticarete özel girişimciye yol gösterme amaçlı bir örgütlenmeye gidilmiştir. Türkofis, Türk mallarının dış pazarlarda sürümünü kolaylaştıracak yolları araştırmayı ve ticaretle uğraşanlara yardımcı olmayı hedeflemiştir (Dış Ticaret Müsteşarlığı web sayfası⁴¹).

Çeşitli kaynaklarda ülkemizde danışmanlık hizmetlerinin Sevk ve İdare Müşavirliği çalışmaları ile başladığı ve 1965 yılında Sevk ve İdare Merkezinin danışmanlık bölümünün kurulması ile devam ettiği ve ülkemizde yönetim danışmanlığı kavramının ilk telaffuz edildiği yıllarda, işadamlarının danışmanların kendilerine nasıl yardımcı olacaklarını bilemedikleri belirtilmektedir. İlk danışmanlık firmalarının dikkat çeken özelliği üretime yönelik olmalarıdır ki, bu durumu büyük ölçüde danışmanlık talebinde bulunan firmalar kendileri yaratmaktadır (Tunalı, 1999: 23).

Yukarıda da belirtildiği gibi, ülkemizde Sevk ve İdare Merkezinden önce de, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin olduğu ve ilk uygulamaların 1950'li yılların ortasında başladığını gösteren bulgulara ulaşılmıştır. 1954 yılında çıkarılan petrol arama, üretim, tasfiye ve işletilmesi için gerekli yabancı sermayenin girişini özendirme amacını güden Petrol Yasası'nın hazırlanmasında ABD'deki bazı petrol şirketlerinde de danışmanlık görevlerinde bulunmuş olan Max Ball firması danışmanlık yapmıştır (Kaynak ve Ardancı, 1978:111).

³⁹ M.Kurt, Görüşme, (26 Ekim 2007).

⁴⁰ Wikipedia web sayfası, a.g.e.

⁴¹ Dış Ticaret Müsteşarlığı web sayfası,

http://64.233.183.104/search?q=cache:giHhM_q_i3MJ:www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/murat.doc+T%C3%BCrkofis+1934&hl=tr&ct=clnk&cd=1&gl=tr (12. 10. 2007).

Ülkemizdeki bir başka ilk danışmanlık uygulaması da; sanayinin ve sanayi işletmeciliğinin gelişimi için, Prodüktivite Komitesi Sınâî Sevki İdare Geliştirme Merkezi tarafından, masrafı ABD teknik yardım fonundan karşılamak üzere, sanayi içinde öğretim ve işletmecilik uzmanlarının getirilmesidir (Erengil, 1956: 10).

Bahsedilen ilk uygulama, uluslararası şöhrete sahip uzmanlar tarafından sanayinin gelişimi ve insan gücü veriminin artırılması için önceden birçok ülkede tatbik edilen sanayi içinde öğretim seminerleri; iş öğretimi, iş usullerini ıslah eğitimi ve iş ve insan münasebetleri eğitimi olmak üzere üç programdan oluşmaktadır. Programın hedefi, fabrika ve işletmelerde daha verimli çalışan âmirler yetiştirmektir. Bu suretle yetişen âmirler, maiyetlerindeki memur ve işçileri daha iyi ve çabuk yetiştirmektedirler.

Bugün bile hala geçerliliğini koruyan eğitim programlarının içeriği özetlenecek olursa; birinci program olan iş öğretimi safhasında; ölçülere uyulmaması, iş yapma ve kontrol etme standartlarının noksanlığı, tesislerin çabuk eskimesi, ham madde israfı, plân ve program noksanlığı, memur ve işçilerin heveslerini kaybetmesi gibi imalatla ilgili sorunlar açıklanmakta ve bu sorunların azaltılmasının amirin vazifesini yürütmesini kolaylaştıracağı vurgulanmaktadır (Erengil, 1956: 10–12).

Aynı yazının son bölümünde; “Sanayi içinde öğretim programı, işletmelerimizin muhtelif kademelerdeki âmirlere tatbikine girişmeden önce, Amme hizmeti gören idaremizin işletme bünyelerine göre adapte edilmiştir” denilmekte, bu ifadede de, yapılan eğitimle yönetim bilgisinin yayılımı sağlanırken, yönetim bilgisinin işletme ve yerel kültüre adaptasyon işlevinin göz ardı edilmediği anlaşılmaktadır.

Yine Türkiye’de danışmanlık ihtiyacının doğuşu, özel kesime ağırlık veren Demokrat Parti’nin 1950 seçimleriyle iktidara gelmesinden sonra Başbakan Adnan Menderes’in partisinin KİT’lerle ilgili görüşleri ile de açıklanabilir:

“Bundan böyle Amme karakterine haiz olmayan sahalarda, işletmeciliğe geçmeyeceğimiz gibi muhtelif sebepler altında kurulmuş olan işletmeleri, Amme hizmeti gören ve ana sanayiye taallük edenler hariç, muayyen bir plan dâhilinde elverişli şartlarla peyderpey hususi teşebbüse devretmeye çalışacağız” (Ardanç, 1979: 58).

Bu açıklamaya rağmen, 1950–1960 yılları arasında hiçbir KİT özel kesime devredilmediği gibi, bugün bile yaşamını sürdüren birçok önemli KİT, o devrede kurulmuştur.

1960 devriminden sonra, KİT'lerle ilgili yeniden örgütlenme çalışmaları başlatılmış, ülkemizde ilk yönetim danışmanlık hizmetlerinden birisi gerçekleşmiş ve yabancı ve yerli uzmanlar tarafından KİT'leri tek tek ve bir bütün olarak inceleyen araştırmalar yapılmıştır (Ardanış, 1979: 58). Ardanış'ın bahsettiği KİT'lerin yeniden örgütlenmesi çalışmaları, MEHTAP olarak da bilinen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesidir. 1962–1963 yıllarında Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) öncülüğünde hazırlanan MEHTAP raporu o güne kadar yapılan en kapsamlı çalışmadır. Bu rapor tüm merkez bürokrasisinin yeniden örgütlenmesi için verilerin saptanması çalışmasıdır.

DPT ve TODAİE önderliğinde yürütülen idari reform ve yeniden düzenleme çalışmalarında bu iki kuruluşun yanında, Siyasal Bilgiler Fakültesi, bazı bakanlık, daireler ve özel sektörden seçilen 33 araştırmacı ile 12 idari personel görevlendirilmiş, MEHTAP çalışmaları 24 Nisan 1963 tarihinde raporun Başbakanlığa sunulmasıyla sonuçlanmıştır. MEHTAP çok geniş ve çok kapsamlı bir çalışma olarak, kendisinden sonra idari reform konusunda yapılan inceleme ve yeniden düzenlemeleri etkilemiştir. 1963 yılından beri, beş yıllık kalkınma planlarında, kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesiyle ilgili öneriler yer almaktadır (İçişleri Bakanlığı web sayfası⁴²).

1960'lı yıllara bakıldığında; o yıllarda işletme eğitimi Türkiye'ye daha yeni girmektedir. 1968 Yılında, İstanbul Üniversitesi'nin İşletme Fakültesi daha yeni kurulmuş ve o sene ilk öğrencilerini almıştır. İşletme Yönetiminin fakülte olarak yer aldığı iki üniversiteden birisi Robert College'in üniversite kısmı (Boğaziçi Üniversitesi), diğeri ise ODTÜ'dür.

1960'lı yılların sonu, 1970'li yılların başı ithal ikamesine yönelik sanayileşmenin başladığı dönemlerdir. O zaman Türkiye'de bugün olduğu gibi yeterli sermaye ve kaynak bulunmamaktadır. O dönemler yurt dışından, özellikle Amerika destekli kaynakların Türkiye'ye gelmeye başladığı, mühendislerin çok revaçta olduğu ve teknik okulların çoğalmaya başladığı dönemlerdir. Sanayilerin kuruluş ve çalışma aşamalarında mühendisler kullanılmaktadır. 1970'li yıllar tarımdan sanayiye geçme dönemidir. Bu sanayiler kurulduktan sonra, onların belirli şekilde çalıştırılması için

⁴² İçişleri Bakanlığı web sayfası
http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/B.Coskun%2013-48.doc (12.10.2007)

işletmecilik devreye girmeye başlamıştır. O zamanlar fabrikaları çalıştıranlar mühendislerdir. İşletmeci gözlüğüyle bakma daha o zamanlar yoktur. Kapalı ekonomi döneminde piyasalar daha oluşmamış, rekabet gelişmemiştir. “Türkiye’de ne yapılsa satılır” denilen dönemler yaşanmaktadır.

1960’li yıllarda özel sektör ile birlikte sanayileşme başlamış ve 1960’lı yılların sonu ile 1970’li yılların başlarında yabancı sermayenin ülkeye girmesiyle sanayileşmede patlama olmuştur. O dönemde dışarıdan gelen yabancı kaynağın Türkiye’ye gelmesi için de, anlaşmaların bir parçası olarak kredilerin denetlenmesi gerekmektedir. Dışarıda sermaye piyasaları ve yönetim teknikleri gelişmiş olmasına rağmen, Türkiye’de denetim, kavram olarak da, konsept olarak ta bulunmamaktadır. Yurt dışında Auditor olmazsa kredi alınmamakta, verilen kredinin doğru yerde kullanılıp kullanılmadığının mutlaka kontrolü yapılmaktadır. Ülkemize ilk denetim işlevini Sanayi Kalkınma Bankası yerine getirmiş, banka yurt dışından aldığı kredilerle ilgili olarak Arthur Andersen’le temas kurmuş ve Arthur Andersen’in Türkiye’ye gelişi bu şekilde olmuştur. (Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Kulübü web sayfası⁴³).

İşletmeler açısından bakıldığında, o yıllarda Türk Sanayi işletmeleri Avrupa ile rekabet edecek güçte değildir, ayrıca dış dünya ile yeterli etkileşim yoktur. Daha sonra 1974 Kıbrıs Harekâtı gerekçe gösterilerek uygulanan ambargo tamamıyla dışa kapalı bir politika izlenmesi sonucunu doğurmuştur. 1979’da İran’da meydana gelen yönetim değişikliği, Amerika’yı Türkiye’ye yakınlaştırmış, hemen ardından 24 Ocak kararları alınmış, bu kararlar ile ekonominin yeniden yapılanması amaçlanmıştır.

2. 1980–1990 Arası Dönem

Türkiye’de yönetim danışmanlığı uygulamalarının başlangıcı olarak 1950’li yılların ortası ya da birçok kaynakta belirtildiği gibi, 1964 yılında Sevk ve İdare Merkezinin kurulması olarak alınsa da, gerçekte yönetim danışmanlığının başlangıcının 1980’li yıllar olarak alınmasının gerektiği değerlendirilmektedir. Başlangıç olarak 1980’ler alınmasının sebebi ülkemizde 1980’ler ile başlayan devlet korumacılığının kaldırılması girişimlerinin Türk sektör ve firmalarını global rekabete tam olarak açmış olmasıdır. Bu yıllarda artan önem, Mc Kenna’nın öne sürdüğü “yapısal

⁴³ Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Kulübü web sayfası,
http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?Aid=78 (27. 09. 2007).

ekonomik değişiklik” kavramı ile açıklanabilir. 24 Ocak 1980 tarihinde açıklanan kararlar çerçevesinde saptanan politikalar ile;

- Serbest piyasa ekonomisinin tüm kurum ve kuralları ile işletilebilmesi için devletin ekonomideki payının küçültülmesi ve müdahalelerin en az düzeye indirilmesi,
- Sermayenin tabana yaygınlaştırılması için Kamu İktisadi Teşekküllerinin ve Devlet iştiraklerinin belirli bir program çerçevesinde özelleştirilmesi,
- Serbest kur politikası yoluyla Türk parasının değerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi ve gerekli hukuki düzenlemeler yapılarak, Türk Lirasının konvertibiliteye geçişinin sağlanması,
- Dış ticarete aşırı koruma politikalarının terk edilerek iç piyasanın dış rekabete açılması,
- Bankacılık sisteminin çağdaş bir yapıya kavuşturulması ve mali piyasaların güçlendirilmesi,
- Fiyat istikrarı, büyüme ve ödemeler dengesi gibi temel ekonomik göstergelerle hukuk sisteminin AT üye ülkeleriyle uyumlu hale getirilmesi suretiyle tam üyeliğin gerçekleştirilmesi ve uluslar arası entegrasyona imkân verecek düzeye çekilmesi amaçlanmıştır (Köse vd., 1993:6).

Uygulamaya başlanması ile birlikte; Türkiye yabancı sermayeye açılmış, ithalat liberasyonu adıyla dışalım serbest kılınmış, kotalar kaldırılmış, kamu yatırımları kısılmış, KİT’lerin özelleştirileceği, temel ürünlerde destek fiyatlarının kaldırılacağı, ücret artışlarının düşük tutulacağı, tarım ürünlerindeki taban fiyatlarının sınırlanacağı açıklanmıştır (Aydoğan, 2005⁴⁴).

Özelleştirme uygulamalarının stratejik bir plana dayandırılması amacıyla, 1985 yılında, amaçların, önceliklerin, kapsamın ve termin planının belirlendiği bir stratejinin oluşturulması gereğinden hareketle Özelleştirme Ana Planı hazırlanmasına karar verilmiş, açılan uluslararası ihale sonucunda, Morgan Guaranty Trust Company of New York firması, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası,

⁴⁴ Aydoğan, M., a.g.e.

Yatırım Finansman A.Ş. ve Price Waterhouse/Muhaş A.Ş. ile birlikte Özelleştirme Ana Planı hazırlamakla görevlendirilmişlerdir (DPT e-kütüphanesi⁴⁵).

Bu döneme damgasını vuran gelişmeler; yabancı sermayenin gelmesi ve Türk işletme yapısının gelişimi ile insanın artan önemi sonucunda yerli ve yabancı insan kaynakları danışmanlık firmalarının kurulması, özelleştirme faaliyetlerinin gündeme gelmesi ile DPT ve TSKB gibi kuruluşlar ile global denetim firmalarının hizmet vermeye başlamaları ve Türkiye’de ofislerini açmalarıdır.

Ayrıca, 1989’da Sovyetler Birliği’nin dağılması sonrasında, özellikle de Orta Asya ülkeleri ve Ortadoğu ülkelerine yönelik sermaye akımı ile birlikte Türkiye, iktisadi anlamda stratejik bir konuma gelmiş, birçok global yatırımcı ile birlikte global eğitim danışmanlık firması Türkiye’yi faaliyet alanına dâhil etmişlerdir.

3. 1990–2001 Yılları Arası Dönem

Ülkemizdeki işletmelerin geleceğe yönelik rekabet gücü yaratabilmek için ürün ve süreç geliştirme faaliyetlerine ve küreselleşmenin getirdiği rekabette yer alabilmek için Ar-Ge faaliyetlerine önem vermeye başlamaları 1990’lı yılların başına rastlamaktadır. Özen, bu durumu Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) yayılım sürecinde; 1980’li yıllarda uygulanan yapısal uyum modelinin özellikle tarım ve ücretli kesim aleyhine çarpık bir gelişme yaratması ve Türk Sanayicilerinin bu yıllarda kalite ve verimliliği artırmaksızın sadece düşük işgücü maliyeti avantajına dayalı olarak ihracata yönelmesi, ancak 1989 yılında kamu çalışanlarına yapılan %140 oranındaki zammın, özel sektöre %90 oranında yansımaları sonucunda düşük işgücü maliyet avantajının ortadan kalkması nedeniyle işletmelerin yeni arayışlara girmeleri şeklinde açıklamaktadır.

O zamana kadar sadece düşük iş gücü avantajı ile rekabet üstünlüğü sağlayabilen Türk Sanayicisi artık küreselleşmenin getirdiği değişim sürecinde farklı bir yöntem izlemeli ve özellikle batı merkezli yaratılan yönetim bilgisini transfer etmelidir. Özen; TKY’nin, 1980’li yılların ikinci yarısında ve 1990’lı yılların başında, başlangıçta ‘‘uluslararası kuruluşların Türkiye’deki şirketleri ya da bunların yerel sermaye ile ortak kurduğu şirketler’’ aracılığı ile daha sonra iş adamları ve profesyonellerce taşındığını

⁴⁵ DPT e kütüphanesi, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/kilcim/ozel2.html>, (26.09.2007).

vurgulamaktadır. TÜSİAD ve KALDER'in desteklemesiyle bir yönetim modasına dönüşen TKY'yi uygulamanın bir prestij sağlama aracı olduğu anlayışı yerleştirilmiş, 1990'lar boyunca daha küçük ve uluslararasılaşma düzeyi daha düşük şirketlerin model olarak alması ile devam etmiştir. TKY'yi ilk olarak benimseyen yabancı sermaye katkılı şirketler konu ile ilgili eğitimi yabancı ortaklarından almışlar, yabancı ortağı olmayan şirketler ise eğitim ve danışmanlık desteğini uluslar arası alandan sağlamışlardır (Özen, 2000: 305–306).

Bu dönemde ülkemizde yaşanan diğer önemli gelişmeler ise;

- Ar-Ge faaliyetlerinin 1990'lı yılların ortasından itibaren devlet tarafından da sistemli bir şekilde desteklenmeye başlanması ve 1995 yılında Ar-Ge faaliyetlerinin devlet yardımlarıyla desteklenmesine ilişkin mevzuatın yürürlüğe girmesi,
- Dünya pazarları ile bütünleşme yönünde yürütülen çalışmalar sonucunda, Türk sanayicisinin elde ettiği tecrübe ve birikimlerle Ortadoğu, İslam ülkeleri ve 1990 sonrası dönemde bağımsızlığını kazanmış Orta Asya Cumhuriyetleri başta olmak üzere tüm dünya ülkelerinde yapılmakta olan ortak yatırımları üstlenebilecek ve yönlendirebilecek bir seviyeye ulaşmaları,
- 1996 yılında Türkiye ve Avrupa Birliği arasında yürürlüğe giren Gümrük Birliği Anlaşmasını müteakiben Türk sanayisinde üretim kalitesini yükseltebilmek, rekabet gücünü artırabilmek ve Avrupa Birliği üyesi ülkelerin ekonomileriyle uyum sağlayabilmek için, 1996 yılında çeşitli kanun ve kararnamelerin yürürlüğe girmesi ile sanayinin uluslararası rekabet gücünün artırılması yanında, yabancı sermayenin ülkeye gelişinin hızlanması neticesinde yerli firmaların teknoloji ve rekabet gücünün gelişmesi ve firmaların AB ve dünya pazarlarına açılmalarının kolaylaşmasıdır (İşte Türkiye web sayfası⁴⁶).

Bu dönemde ayrıca, 23 Haziran 1999 tarihinde 4389 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiş, getirilen yeni hükümler ile bankacılık sistemine uluslararası standartlara uygun yasal bir çerçeve kazandırma amaçlanmış, bu çerçevede bankaların kuruluşuna, denetimine, banka sahipleri ve yöneticilerinde aranan niteliklere ilişkin, eski kanunda yer alan birçok kural uluslararası uygulamalar da dikkate alınarak yeniden

⁴⁶ İşte Türkiye web sayfası,
<http://www.bye gm.gov.tr/YAYINLARIMIZ/kitaplar/isteturkiye/turkce/turkce.htm>, (15.10.2007).

düzenlenmiş ve siyasi otoriteden bağımsız karar alma yetkisine, idari ve mali özerkliğe sahip "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu" kurulmuştur.

Yaşanan gelişmeler sonucunda bu dönemde, yönetim danışmanlığı mesleği gelişmiş, çok sayıda yerli danışmanlık firması ile global denetim ve danışmanlık firmalarının ofislerinin açılması yanında, ülkemizde yönetim danışmanları ile danışmanlık firmalarını bir çatı altında toplamayı hedefleyen YDD de kurulmuştur.

Bu dönemde öne çıkan iki faaliyet, TKY'nin yayılım süreci ve özelleştirme uygulamalarıdır. Özelleştirmenin başlangıcından itibaren geçen on yıl zarfında özelleştirme işlemleri için Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB) tarafından denetim ve danışmanlık hizmetleri için 41,7 milyon dolar ödenmiştir (DPT e-kütüphanesi⁴⁷). Sadece 1995 yılında danışman firmalara ödenen rakam yaklaşık 11 milyon dolardır. Özelleştirilecek kuruluşların ilan, reklâm ve tanıtım ile danışmanlık giderleri için, 1986–2002 döneminde 52 milyon dolarlık harcama yapılmıştır (Radikal, Gazetesi web sayfası⁴⁸).

4. 2001 Sonrası Dönem

Bu dönemin başlangıcı 2001 ekonomik krizinin sonrasındır. Kriz öncesine kısaca göz atılacak olursa, Türkiye ekonomisi 1999 yılı sonunda özellikle kamu borç ve mali göstergeleri itibari ile sürdürülemez bir dengeye gelmiş, bu denge içinde 1999 yılı Ağustos ayında yaşanan depremin de etkisi ile ekonomi koşulları ağırlaşmış ve Türkiye 2000 yılı başında üç yıllık bir “ekonomik istikrar programı”nı uygulamaya başlamıştır. Programın uygulamadaki gecikme ve eksikleri ile yapısal bozukluklar neticesinde 2001 yılı Şubat ayında ağır bir ekonomik kriz yaşanmış ve Mayıs 2001’den itibaren istikrar programı yerine “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” (GEGP) uygulanmaya başlanmıştır (Stratejik Araştırmalar Enstitüsü web sayfası⁴⁹). Uygulamaya konan GEGP ile;

⁴⁷ DPT e kütüphanesi, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/kilcim/ozel2.html>, (26.09.2007).

⁴⁸ Radikal Gazetesi web sayfası, http://www.radikal.com.tr/veriler/2004/03/22/haber_110439.php, (21.08.2007).

⁴⁹ Stratejik Araştırmalar Enstitüsü web sayfası, <http://www.turksae.com/face/index>, (15.10.2007).

- Türk Telekom'un %51'inin blok olarak, kalan hisselerinin halka arz yöntemi ve çalışanlarına satılması yoluyla tamamının özelleştirilmesine olanak sağlayacak yasal değişikliklerin hızla yapılacağı,
- THY, TEKEL ve Şeker fabrikaları başta olmak üzere Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın mevcut portföyünde bulunan kuruluşların hızla özelleştirileceği,
- Ekonomik programın acil olarak çözüm bulması gereken en büyük sorunun "Bankacılık sektörü" olduğu, zaten büyük sorunları olan bankacılık sektörünün yapısının Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri ile daha da bozulduğu,
- Bankacılık sistemine getirilecek çözümlerin kalıcı olması, benzer sorunların zaman içinde tekrar oluşmaması ve piyasanın güveninin tesis edilebilmesi için, Emlak Bankası'nın Ziraat Bankası ile birleştirileceği,
- Bundan sonra kamu bankalarına zarar oluşturacak görevler verilmeyeceği,
- Bu yeniden yapılanma sürecinde, ekonominin ve özellikle küçük ve orta ölçekli özel girişimin en verimli şekilde çalışabilmesi için, sadece kamu bankaları değil tüm bankacılık sistemi göz önünde tutularak, yeni bir perspektif getirileceği,
- Kamu bankalarının piyasa kurallarına ve karlılık esasına uygun bir şekilde çalışması için, fazla şubelerinin kapatılacağı ve emekliliği hak eden personelin emekli edileceği açıklanmıştır (Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı web sayfası⁵⁰).

Programın uygulanmaya başlanması ile birlikte özelleştirme kararları hızla alınmıştır. 2002 yılında Türk Telekom'un özelleştirilme faaliyetleri başlatılmış, Bakanlar Kurulu'nun 25.07.2005 tarih ve 2005/9146 sayılı kararı uyarınca "Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi (Türk Telekom)'nin %55 Oranındaki Hissesi blok olarak Oger Telecom'a satılmak suretiyle özelleştirilmiştir.

GEGP'in başarılı sonuçlarının alınması ile global danışmanlık firmaları gerek ofislerini açmak suretiyle, gerekse de yerli danışmanlık firmaları ile ortaklıklar kurmak suretiyle ülkemizde artan bir kapasiteyle danışmanlık hizmeti sunmaya devam etmişlerdir. Nitekim son yıllarda çoğunluğu global danışmanlık firmaları aracılığı ile olmak üzere, birçok özelleştirme, satın alma ve şirket birleşmesi yaşanmıştır.

⁵⁰ Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı web sayfası, <http://www.hazine.gov.tr/program>, (15.10.2007).

Son beş yılda Türkiye'de gerçekleştirilen satın alma ve birleşmeler incelendiğinde ülkemizdeki yönetim danışmanlığının gelişimi daha net görülebilecektir. 2002 yılında 614 milyon, 2003 yılında 1.4 milyar dolar ve 2004 yılında 2.5 milyar dolarlık şirket birleşmesi gerçekleştirilmiş, toplam birleştirme sayısı ise, 91 olmuştur. 2005 Yılında Yapı Kredi, Tekel Tütün, Türk Telekom, Telsim, Milli Piyango, Erdemir, Tüpraş, Pektim, Digitürk, Çimento Fabrikaları ve Star Medya Grubu gibi özelleştirmelerle son 10 yılın toplamından bile daha büyük rakamlara ulaşılacağı tahmin edilmiştir (Sabah Gazetesi web sayfası⁵¹).

2005 Yılı sona erdiğinde tahminlerin de üzerinde birleşme ve satın alma gerçekleştiği görülmüştür. Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2005 Raporu'na göre; 2005 yılında Türkiye'de toplamı 30,4 milyar dolara ulaşan 164 adet birleşme ve satın alma işlemi gerçekleşmiştir. 2005 yılında birleşme ve satın almalar, hem adet hem de hacim olarak Türkiye'de o zamana kadarki en yüksek seviyeye ulaşmıştır (Milliyet Gazetesi web sayfası⁵²).

Uluslararası yabancı yatırımcılara göre Türkiye, şirket evlilikleri ve satın almaların gözde bir merkezi haline gelmiştir. Küresel düzeydeki şirket evlilikleri ve satın almalar sürekli artış göstermektedir. Türkiye'nin de aralarında olduğu küresel piyasalara yönelen şirket evlilikleri ve satın almalar, 2007 yılının ilk yarısında, geçen yılın aynı dönemine göre %53 oranında artış göstererek 2,5 trilyon dolara ulaşmıştır.

Goldman Sachs, Thomson Financial ve Ernst & Young gibi uluslararası şirket evlilikleri ve satın alma konusunda uzman kuruluşların raporlarından derlenen bilgilere göre Türkiye, özellikle 2005`den bu yana, yabancı şirketlerin en çok ilgi gösterdiği "Yükselen Piyasalar" dan biri konumundadır. Yabancıları Türkiye'de ortaklık kurma ya da satın almaya iten en önemli nedenler ise, Türkiye'nin AB sürecinde uyum reformlarını göstermesi, ekonomide iyileşme ve özellikle bankacılıktaki iş gücünün niteliklerinin yüksek olması olarak sıralanmaktadır (Sabah Gazetesi web sayfası⁵³).

51 Sabah Gazetesi web sayfası, <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/02/02/eko111.html> (30.09.2007).

52 Milliyet Gazetesi web sayfası, <http://www.milliyet.com.tr/2006/01/27/ekonomi/eko02.html>, (30.09.2007).

53 Sabah Gazetesi web sayfası, <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/06/07/eko111.html> (30.09.2007).

C) TÜRKİYE'YE YÖNETİM BİLGİSİNİN TRANSFERİ

Dünyada yönetim bilgisi ulusal sınırları aşarak bilgi toplumuna geçişin tetikleyici özelliği ile yaygınlaşırken, ülkemiz bu durumu hep tek taraflı yaşamakta, sadece dışarıdan yatırım amaçlı gelen yabancı şirketlerin faaliyetleri söz konusu olmaktadır. Türk İşletmeciliğinde hala bilgi toplumuna geçiş zemini hazırlayabilecek alt yapı çalışmaları bulunmamaktadır (Kutanis ve Alpaslan, 2007: 21).

Özellikle bilgi temelli bir ekonomi yaratma, yenilik sistemleri oluşturma gibi makro politikalar mikro ölçekteki işletmeleri de etkilemekte, bu durum ise Türkiye'deki işletmelerin yeni rekabet çevresine uygun örgüt yapılarına yönelmesini desteklemekte ve AB kaynaklı işletmecilik bilgisinin transferini hızlandırmaktadır (Özkara, 2007: 141). Türkiye'de yönetim ve organizasyon alanında, sosyal, kültürel ve ekonomik koşulları dikkate alan çalışmaların azlığı dikkat çekmekte ve ülkemizde bu alan, bilgi üretilmesi yerine başka kültürlerde üretilmiş bilginin kullanıldığı bir alan olarak görülmektedir.

Bu anlayış sonucunda, akademik hayatın biçimsel gereklerinin de zorlamasıyla, Behlül Üsdiken'in; "Türkiye'yi anlamaya çalışarak zaman kaybetmek yerine, gelişmiş ve başarılı olmuş ülkelerde doğan düşünce ve teknikleri taklit etme" diye tespit ettiği eğilim yaygınlaşmakta, ancak aktarmacı yaklaşım, yönetimin bilim yönüyle uğraşan ve bilgi üretmek durumunda olan akademisyenin kendi koşullarını anlaması ve bilgi üretmesinin önündeki en önemli engel olarak durmaktadır (Erdoğan, 2007⁵⁴).

Bora Yağız'ın 1980–1990 yılları arasında Türkiye'de ofislerini açarak faaliyete başlayan global danışmanlık firmalarına getirdiği "Türkiye gerçeğinin göz ardı ederek, müşterilere batılı firmalara göre hazırlanmış, raftan indirme, konfeksiyon çözümler ürettikleri" eleştirisi de Erdoğan'un düşüncesini desteklemektedir (B. Yağız, Özel Yazışma, 21 Ekim 2007⁵⁵).

Ali İhsan Poyraz'a göre ülkemizde yaşanan bu durum, kullanıma hazır bilgi kitlesini olduğu gibi, ortamın koşullarını dikkate almadan aktaranlardan kaynaklanmaktadır. Bilginin gerçeklere uyum sağlaması için, Türkiye'ye gelen yabancı

⁵⁴ Erdoğan, a.g.e.

⁵⁵ B.Yağız, a.g.e.

firmalar gereken tüm know-how'a sahip olduğu halde kendine bir Türk ortak aramaktadır (Özkan, 1999⁵⁶).

Kesin olan bir şey vardır ki, teori ne kadar mükemmel olursa olsun tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bilgi aktarımında içinde bulunulan kültürün birey, organizasyon ve ulusal etkileri göz ardı edilmemelidir. Kültürler arasındaki farklılaşma toplumların temel ögesi olan insana yansiyacaktır. İnsanlar içinde yaşadıkları çevreye uyum gösterecek biçimde kültürel çevre tarafından donatılmakta ve insan kültürel çevresiyle sürekli etkileşmektedir (Sargut, 1994: 67).

Kültürel farklılaşma, kaçınılmaz bir biçimde yönetici davranışlarını da etkilemektedir. Bunun temel nedeni, yöneticilerin işlevlerini farklı kültürel ortamlarda ve iklimlerde yerine getiriyor olmalarıdır. Kuşkusuz yetişme biçimleri de yönetici davranışlarında önemli farklılıklar yaratmaktadır. Yapılan araştırmalarda, Türk insanının ve yöneticisinin, göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük çıktığı görülmektedir. Türk insanının ve yöneticilerin her koşulda ilişkiye dönük olmasının nedeni, kendisini biçimleyen kültürdür (Sargut, 1994: 110–111).

Yabancı bir insan kaynakları danışmanlık firmasının temsilciliğini yapan bir yönetim danışmanına göre; Ülkemize yönetim bilgisinin transferi yabancı danışmanlıklar vasıtası ile yönetim bilgisinin taşınması, yerli ortaklar ile bu bilginin kendi kültürümüze uyarlanması şeklinde olmakta, zaman zaman da işadamları yönetim bilgisinin yayılımına katkıda bulunmaktadır (C.Gürleyik, Görüşme, 24.09.2007⁵⁷).

Bir başka yönetim danışmanı da, Türkiye’de yönetim bilgisinin yayılımında; danışmanlık firmaları, işletme okulları, gurular, profesyonel yöneticiler, işadamları ve medya gibi aktörlerin tamamının, değişik yoğunlukta ve sahalarda rol oynadıklarını, doğal öncünün ise YDD ve menfaatleri nedeniyle yönetim danışmanlık firmalarının olduğunu ifade etmektedir. Yeni yöntem ve uygulamaların başarılı olabilmesi için, kişiselleştirilmesi/kuruluşa özel adaptasyonu gerektiğinden, yönetim danışmanının katkısı ve gerekliliği kaçınılmazdır (F.Otluoğlu, Özel Yazışma, 03 Ekim 2007⁵⁸). Aytar

⁵⁶ Özkan, M., a.g.e.

⁵⁷ C.Gürleyik, Görüşme, (24 Eylül 2007).

⁵⁸ F. Otluoğlu, Özel Yazışma, (03 Ekim 2007)

ise, Türkiye’de yönetim bilgisinin yayılmasının danışmanların yaptıkları çalışmalara bağlı olduğunu belirtmektedir (D. Aytar, Özel Yazışma, 28 Eylül 2007⁵⁹).

Ülkemizde yönetim bilgisinin transferinde yönetim danışmanlık firmalarının etkili bir konumda olduğu bilinmekte ve yerel danışmanlık firmalarının kültürel boyutu göz önünde bulunduruldukları görülmektedir. Birçok firmanın web sayfasında, “dünya standartlarında, ancak yerel şartlarda uygulanabilir” çözümler sağlamaya özen gösterdikleri hususu yer almaktadır. Firmalar, ülkemizin şartlarının hem yeni olanaklar, hem de bazı sınırlamalar getireceğini dikkate alarak metodolojilerini bu unsurlar paralelinde geliştirmektedirler. Ayrıca, sektörün önde gelenleri çeşitli Amerikan ve Avrupa kökenli danışmanlık firmaları ile olan ortaklıkları sayesinde, birçok firmamız da global firmaların ülkemizdeki temsilciliğini yürüttüklerinden, üretilen yönetim bilgisine kolaylıkla sahip olabilmektedirler.

D) YÖNETİM BİLGİSİNİN YAYILIMINDA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL KURULUŞ VE DERNEKLER

Ülkemizde yönetim danışmanlığının gelişmesinde önemli rol oynayan özel kuruluş ve dernekler bulunmaktadır. Bu dernek ve kuruluşlar arasında en önemlisinin Yönetim Danışmanları Derneği olduğu söylenebilir.

1.Yönetim Danışmanları Derneği

Türkiye’de yönetim danışmanlığı mesleğinin kurumsallaşması yönünde en büyük girişim olduğu değerlendirilen Yönetim Danışmanları Derneği; Türkiye’de yönetim danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşlar arasında; güç birliği oluşturup mesleki etkinliği arttırmak, mesleki tanım, ilke ve standartları saptamak, yerleştirmek, geliştirmek ve gözetmek, üyelerinin mesleki konu, çıkar ve sorunlarını üçüncü şahıslar ve yasalar karşısında temsil etmek ve savunmak, bilgi alışverişi ve mesleki koordinasyonu sağlamak, yönetim danışmanlığı hizmeti alabilecek potansiyel danışanlar için sabit bir referans ve güvence noktası oluşturmak, üyeler adına iş potansiyelini geliştirmek, tek bir üyenin iş kapasitesine sığamayacak boyutta projelere birden çok üyenin oluşturduğu ortak kapasite ile girilebilmesini sağlamak, yönetim danışmanlığı mesleğine yeni katılımları özendirmek, toplam kalite yönetim anlayışının

⁵⁹ D. Aytar, Özel Yazışma, (28 Eylül 2007)

tüm kuruluşlarda yönetim politika ve anlayışı olarak benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamak amacıyla, 1991 yılında kurulmuştur.

Yönetim Danışmanları Derneği'nin Kuruluş Amaçları;

- Yönetim danışmanlığı konusunda mesleki standartları ve etik değerleri oluşturmak, iyileştirmek, korumak ve kollamak,
- Mesleki dayanışmayı ve saygınlığı sağlamak,
- Mesleki tanınırlığı, danışmanlık hizmetine gereksinimi ve hizmet alma bilincini geliştirmek
- Danışanlar için referans ve güvence olmaktır (YDD web sayfası⁶⁰).

YDD yönetim danışmanlığı mesleğinin kurumsallaşması ve bu meslek mensuplarını bir çatı altında toplamak için azami gayreti göstermektedir. Günümüz ihtiyaçlarına uygun olarak yeniden yapılandırılan YDD internet sitesi aracılığı ile de;

- YDD üyelerine mesleki gelişimlerini sağlamak üzere kaynak ve yol gösterici olmak,
- YDD üyelerinin danışmanlık hizmetleri ile ilgili haber ve temas adresleriyle dernek faaliyet bilgilerine kolayca erişimini sağlamak,
- Danışma gereksinimi duyan kişi ve kuruluşların güvenilir bir kaynaktan danışmanlık konusunda bilgilendirilmeleri ve bilinçlendirilmeleri, doğru danışmanı seçebilmeleri ve ulaşabilmelerini sağlamak için güncel veri tabanını oluşturmak,
- YDD üyelerine, ortak platformda kendilerini ifade imkânı yaratmak,
- YDD yönetiminin ve komitelerinin sanal ortamda toplanabilmelerine, bilgi paylaşmalarına, görüş bildirmelerine ve karar alabilmelerine, değişik erişim yetkisi seviyelerinde olanak sağlamak,
- Yönetim danışmanlığı veya danışmanlık konusunda arama yapıldığı zaman kaynak ve referans adresi olmak,
- YDD üyelerinin kendilerini tanıtım aracı olmak,

⁶⁰ YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/danisman.asp> (20. 08. 2007).

- Danışmanlık projelerinde proje bazında birlikte çalışmak üzere iş ortağı/uzman eleman arayışlarına duyuru ve buluşma platformu oluşturmak,
- Yönetim ve danışmanlıkla ilgili her türlü bilgi ve referans kaynağına linkler ve arama seçenekleri ile ulaşabilme imkânını sağlamaktadır.

YDD sitesi ile üyelerin yanında, profesyonel danışmanlara, profesyonel yöneticilere/uzmanlara, danışma gereksinimi duyan kişi ve kuruluşlara, bunların yanında Akademisyen ve öğrencilere ulaşmayı hedeflemektedir.

YDD kurulurken kurumsal bir kimlik kazanmak için danışmanlık firmaları ve bağımsız danışmanlar için etik yüklenim belgesini yayımlamıştır. YDD üyesi olan danışmanlık firmaları ve bağımsız danışmanlar bu belgeyi kabul etmiş sayıldıklarından müşteriler açısından daha güvenilir olacakları muhakkaktır.

a) YDD'nin Üyesi Olduğu Uluslararası Kuruluşlar

YDD, Dünyanın önde gelen yönetim danışmanlığı örgütlerini çatısı altında toplayan International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) üyesidir. ICMCI ulusal yönetim danışmanları kuruluşlarının (enstitülerinin/derneklerinin) bir araya geldiği bir üst yapıdır. ICMCI, tüm dünyada, yönetim danışmanlığı meslek standartlarının tespitinden sorumlu en yetkili ve saygın kuruluş olup 42 ülkenin (Almanya, Avusturya, Bulgaristan, Danimarka, Finlandiya, Brezilya, Amerika Birleşik Devletleri, Norveç, Çin, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, Kıbrıs, Macaristan, Makedonya, Türkiye, Yunanistan, Bosna Hersek, Polonya, Hong Kong, Japonya, Romanya, Çek Cumhuriyeti, Rusya, Litvanya, Kanada, Bangladeş, Hindistan, Malezya, Singapur, Tayvan, Ürdün, Tayland, Kore Cumhuriyeti, Güney Afrika, Nijerya, Avustralya ve Yeni Zelanda) danışmanlık kuruluşunu bünyesinde bulundurmaktadır. ICMCI, tüm dünyada 20 binden fazla danışmanı temsil etmektedir.

ICMCI'nin Misyonu; Yönetim danışmanlarının standardını dünya çapında yükseltmek, belgelendirme süreci ile dünya çapında kabul gören yetkinlik ve mesleki standartlarda hizmet verilmesini sağlamak, ulusal meslek kuruluşlarının kuruluş ve gelişimlerini desteklemek, üye kuruluşlar arasında bilgi paylaşımı, iletişim ve denkliği teşvik etmektir.

b) Uluslararası Sertifikasyon–CMC Belgesi

Yönetim danışmanlarının bu alanlarında gelişmesini sağlama amacı ile ICMCI önderliğinde belli standartlar geliştirilmiş ve birçok ülkede yönetim danışmanlarını temsil eden kurumlar tarafından benimsenmiştir. Bu standartlara sahip danışmanlara belli inceleme, sınav ve değerlendirmelerden geçerek **Certified Management Consultant**, CMC unvanını kazanma ve kullanma imkânı sağlanmıştır.

CMC, yönetim danışmanlarının aranılan özelliklere sahip olmaları için hem yol gösterici, hem de bu unsurlarının varlığını denetleyen uluslararası bir sertifikasyondur. CMC, mesleki yetkinlik ve prestij işaretidir. CMC kimliği, ICMCI'nin temsil edildiği ülkelerde yönetim danışmanlığı hizmeti alan şirket yöneticileri için doğru yönetim danışmanını seçmede çok önemli bir niteliktir. Bir danışmanın isminin yanında CMC harfleri görüldüğünde, o danışmanın YDD ve ICMCI tarafından tasarlanmış ve yüksek sınama standartlarında bir sertifikasyon sürecinden başarı ile geçmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bu başarı sadece Türkiye'de değil, ICMCI şemsiyesi altındaki tüm ülkelerde de geçerli olmakta, CMC yönetim danışmanlarının bilgi ve deneyim düzeyini artırmakla kalmayıp, müşteriler arasındaki ayırt ediciliğinin sağladığı yeni iş ve deneyim fırsatları ile yönetim danışmanlığının doğru yönde gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. CMC sertifikasına ülkemizde sadece 21 yönetim danışmanı sahiptir.

CMC Değerlendirme sürecini yaşayarak, CMC belgesi almak isteyen danışmanların başvuru aşamasında sahip olması gereken özellikler;

- Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) asil üyesi olmak ve üyeliğin tüm yükümlülüklerini yerine getirmiş olmak,
- Üniversite Mezunu olmak,
- En az 5 tam yıldır çalışıyor, en az 3 tam yıldır yönetim danışmanlığı yapıyor olmak,
- En az üç yönetim danışmanlığı projesini proje lideri/direktörü seviyesinde üstlenmiş olmak, bu projelerinden en az üç tanesini yazılı anlatabilecek ve projeleri ile ilgili en az üç referans sunabilecek durumda olmaktır (YDD web sayfası⁶¹).

⁶¹ YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/danisman.asp> (20. 08. 2007).

2. Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)

Dernek, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanı sıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları desteklemekte, bu çerçevede oluşan görüş ve önerileri, doğrudan parlamentoya, hükümete, yabancı devletlere, uluslararası kuruluşlara ve basın aracılığı ile de kamuoyuna ileterek amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturacağı belirtilmektedir (TÜSİAD web sayfası⁶²). TÜSİAD ve KALDER TKY'nin yayılım sürecinde aktif rol alarak, bu yönetim bilgisinin işadamları ve yöneticiler aracılığı ile taşınmasında etkili rol oynamıştır.

3. Kalite Derneği (KALDER)

Kalite Derneği çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması veya yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur. KALDER tüzüğüne çalışma konuları 4.3 maddesinde; KALDER'in ülkemizde üretilen mal ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda yürütülecek çalışmalara yol göstereceği, üretilen mal ve hizmet kalitesinin artırılmasıyla, Türkiye'nin ticari ve endüstriyel kuruluşlarının uluslararası rekabet gücünü yükseltecek uyarıcı ve yol gösterici çalışmalarda bulunacağı ve danışmanlık hizmeti vereceği belirtilmektedir.

KALDER' in kuruluş amaçlarından bir diğeri de bilgi üretmek, elde edilen tecrübeleri değerlendirmek, yabancı kaynaklarca üretilmiş bilgilerin ülkemize uyumlu hale getirilmesini sağlamak ve yapılan çalışmaların sonuçlarını çeşitli toplantılar veya yayınlar yoluyla geniş kesimlere aktarılmasını sağlamaktır. Bu amaçla dernek bünyesinde uzmanlık grupları oluşturulmuştur (KALDER web sayfası⁶³).

4. Avrupa Birliği Geliştirme Merkezi (ABİGEM)

Avrupa Birliği Geliştirme Merkezi (ABİGEM), işletmelere danışmanlık, eğitim ve bilgilendirme konularında hizmet sunmak amacıyla 2002 yılında Gaziantep'te kurulmuştur. ABİGEM Avrupa Birliğince finanse edilmekte ve TOBB ile Gaziantep Ticaret Odası tarafından desteklenmekte, işletmelere merkez ulusal ve uluslararası alanda rekabet güçlerini arttırmalarına yardımcı olmak için danışmanlık yapmakta,

⁶² TÜSİAD web sayfası, <http://www.tusiad.org/tuzuk.htm> (20. 08. 2007).

⁶³ KALDER web sayfası, <http://www.kalder.org/> (20. 08. 2007).

firma çalışanlarının gelişimini sağlamak amacıyla da eğitim seminerleri düzenlemektedir.

ABİGEM Gaziantep'in eğitim ve danışmanlık hizmetleri verdiği alanlar; KOBİ'lerin kurumsallaşması, ihracat, pazarlama, ürün tanıtımı ve çeşitlendirilmesi, teknik mevzuat ve standartlara uyum, kalite kontrol konularıdır. ABİGEM Danışmanlık ve Eğitim A.Ş. olarak faaliyetlerini yürütmeye başlayan merkez, AB desteği bittikten sonra da çalışmalarını sürdürmeyi hedeflemektedir (ABİGEM web sayfası⁶⁴).

5.Türkiye’de Yerli ve Yabancı Danışmanlık Firmalarının Kuruluşu ve Gelişimi

Son yıllarda çok gözde bir meslek haline gelen yönetim danışmanlığı mesleğinin ülkemizdeki gelişimini tespit maksadıyla, sektördeki firmalar kuruluş yılları itibarıyla internet ortamında incelenmiş, incelemeye YDD sitesinde yer alan 160 yönetim danışmanının çalıştığı firmalar ile Türkiye’de faaliyet gösteren global firmalar dahil edilmiştir.

1973 yılında kurulan Poyraz Danışmanlık sektörün gelişmesine en çok katkıda bulunan özel danışmanlık firmalarındandır. Poyraz Danışmanlık kendisini, Türkiye’nin ilk profesyonel yönetim danışmanlığı firması olarak görmekte ve Türkiye’de yönetim danışmanlığının öncülüğünü yaptığını iddia etmektedir.

Tablo 7: Türkiye’de Yıllar İtibarıyla Yönetim Danışmanlık Firmalarının Kuruluş Sayıları

KURULUŞ YILLARI	YERLİ DANIŞMANLIK FİRMA SAYISI	YABANCI DANIŞMANLIK FİRMA SAYISI	TOPLAM DANIŞMANLIK FİRMA SAYISI
1969	1		1
1973	1		1
1975	1	1	2
1981	1	1	2
1983		1	1
1984	2		2
1986	1	1	2
1989	1	1	2

⁶⁴ ABİGEM web sayfası <http://www.abigem.org/> (13. 09. 2007).

1990	2	1	3
1991		1	1
1993	3		3
1994	2	2	4
1995	3	2	5
1996	4	2	6
1997	4	1	5
1998		1	1
1999	3	2	5
2000	1	2	3
2001	2	3	5
2002		1	1
2003		2	2
2005		2	2
2006		1	1
TOPLAM ⁶⁵	32	28	60

Poyraz Danışmanlık Firmasının internet sitesinde, kuruluş yıllarında, yönetim danışmanlığı kavramı ve uygulamasının, Türkiye’de henüz tanınmadığı, başlangıçta danışmanlık yapılan şirketlerin yönetim problemlerinin etüt edildiği; güçlü yönleri tespit edilirken, zayıf yönlerin nasıl geliştirileceğinin saptandığı, ancak uygulamanın tamamen danışmanlık hizmeti verilen şirkete bırakıldığı, ülkemizdeki ilk ücret araştırması, ilk yönetici arayış ve seçimi hizmeti, ilk ihracat pazarlama eğitimi, ilk kapsamlı endüstriyel araştırma gibi birçok “ilk”i Poyraz Danışmanlık Firmasının gerçekleştirdiği belirtilmektedir.

Poyraz Danışmanlık, 1999 yılından beri “InterSearch-Türkiye” olarak faaliyet göstermektedir. InterSearch dünya çapında, 39 ülkede 67 ofisle uluslararası bir çerçevede, özellikle yönetici arayış-seçimi olmak üzere tüm insan kaynakları konularında danışmanlık hizmeti veren, dünyanın en büyük organizasyonlarından biridir (Poyraz Danışmanlık web sayfası⁶⁶).

⁶⁵ Yönetim danışmanlık firmalarının kuruluşları, internet ortamında incelenmiş, incelemeye YDD’ne üye danışmanların firmaları ve global danışmanlık firmaları dahil edilmiştir. Çalışma sırasında danışmanları ile irtibat kurulamayan ve ayrıca internet üzerinden bilgilerine ulaşılamayan firmalar incelemeye dâhil edilememiştir.

⁶⁶ Poyraz Danışmanlık web sayfası, <http://www.poyrazdanismanlik.com.tr> (01. 09. 2007).

İlk danışmanlık firmalarından birisi de 1975 yılında kurulan ve daha çok bilgi teknolojisi alanında faaliyet gösteren BİMSA'dır. BİMSA, üretim, finans, insan kaynakları, tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, yönetim bilgi ve karar destek sistemleri konularında, çok çeşitli donanım ve yazılım platformlarında uygulamalar geliştirmekte ve uyarlamaktadır (Bimsa Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri web sayfası⁶⁷).

Yine aynı yıl, 1963 yılından beri Londra Ofisi aracılığıyla Türkiye'de faaliyet gösteren Arthur Andersen'in İstanbul Ofisi açılmış, vergi denetimi ve danışmanlık hizmetleri verilmeye başlanmıştır. Türkiye'de ofis açma kararı alındığında, başlangıçta Londra ofisindeki çalışanlar buraya gönderilmiş, ancak ortaya çıkan lisan problemi nedeniyle, Türkleri yetiştirme kararı alınmış, Arthur Andersen'in İstanbul Ofisi RC mezunu olan dört kurucu ortakla açılmıştır. İşe önce "Audit" ile başlanmış, sonra vergi ve danışmanlık konuları da devreye girmeye başlamıştır (Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Kulübü web sayfası⁶⁸). Aynı yıllarda faaliyet sahasına danışmanlık hizmetlerini de katan Türk Sınai Kalkınma Bankası sektörün adeta sürükleyicisi konumuna gelmiştir.

24 Ocak kararlarının ardından ilk olarak, 1981 yılında şimdiki adı BDO Denet olan, daha önceleri Maliye Bakanlığında hesap uzmanlığı görevinde bulunmuş, Yeminli Mali Müşavirlik belgesini haiz çalışanlar tarafından Denet Yeminli Mali Müşavirlik kurulmuştur. Bu firmanın yoğunlaştığı alan, yerli ve yabancı kurumların denetim, vergi ve yönetim danışmanlığı ihtiyaçlarını karşılamaktır. Firma 1993 yılında, 105 ülkede, 601 BDO üyesi denetim ve danışmanlık firması ve yaklaşık 30.000 ortak ve çalışanıyla Dünyanın beşinci büyük denetim ve danışmanlık kuruluşu olan BDO International'in üyesi olmuştur (BDO Denet - Denetim & Danışmanlık web sayfası⁶⁹).

Yine aynı yıl uluslararası bir denetim firması, PriceWaterhouseCoopers Türkiye'de faaliyet göstermeye başlamıştır. Firma, kamu kurumlarına ve özel

⁶⁷ Bimsa Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri web sayfası, <http://www.bimsa.com.tr/Contents.aspx?ID=1&CType=Cat> (04.10. 2007).

⁶⁸ Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Kulübü web sayfası, <http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?Aid=78> (27. 09. 2007).

⁶⁹ BDO Denet - Denetim & Danışmanlık web sayfası, <http://www.bdodenet.com.tr> (02. 09. 2007).

kuruluşlara endüstri odaklı denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Firma ülkemizde halen, İstanbul'da iki, Ankara'da, Bursa'da ve İzmir'de birer ofis olmak üzere toplam 5 ofiste 17 ortak ve yaklaşık 800 kişilik profesyonel kadrosu ile hizmet vermektedir (Yenibiriş İnsan Kaynakları A.Ş. web sayfası⁷⁰).

1983 yılında yine bir uluslararası danışmanlık firması, Ernst & Young International Türkiye'de ilk ofisini açmıştır. Bugün halen İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa ofislerinde 650'ye yakın uzman personeli ile profesyonel danışmanlık hizmetleri veren Ernst & Young Türkiye, insan kaynaklarına, bilgi ve teknolojiye yaptığı yeni yatırımlar ile müşterilerine dünya standartlarında hizmet verdiğini, ancak tüm bu hizmetleri Ernst & Young International'ın küresel danışmanlık gruplarından elde edilen yöntem, bilgi ağı ve güncel verileri Türkiye'nin yerel tecrübesi ile destekleyerek verdiğini iddia etmektedir (Vergi Gündem web sayfası⁷¹).

1984 yılında ise Türkiye'de Yönetim danışmanlığı mesleğinin iki önemli sürükleyicisi Ekser ve Obey Yönetim danışmanlık firmaları kurulmuştur. Ekser, başarısını liderlik, takım olma, satış becerileri, bireysel ve organizasyonel gelişim alanlarında sonuçları bilimsel olarak kanıtlanmış programlar sunması ile açıklamakta ve geniş bir coğrafi alanda birçok yerli ve yabancı müşteriye hizmet sunduğunu belirtmektedir. Ekser Danışmanlık hâlihazırda, 1961 yılında kurulan Grid International, 35 yıllık deneyime sahip ve dünya üzerinde 39 ülkede ofisleri olan Wilson Learning Worldwide ve Geneva Management Development ile işbirliği yapmaktadır (Ekser Danışmanlık web sayfası⁷²).

Obey İnsan Kaynakları Danışmanlık firması, yönetsel deneyim alanındaki birikimleri bir araya getirip, sadece bir şirkette yönetici olarak kalmaktan öte, yönetim bilgisini çok sayıda şirkete aktarabilmek amacıyla, 1984 yılında kendisi gibi yönetim konusunda büyük bir birikime sahip, üst düzey yöneticilik

⁷⁰ Yenibiriş İnsan Kaynakları A.Ş.,

http://www.yenibirisakademi.com/web/page.aspx?nm=yenibirismezun_danismanlik_pwc
(30. 09. 2007).

⁷¹ Vergi Gündem web sayfası, <http://www.vergidegundem.com/eyturkiye.asp> (02. 09. 2007)

⁷² Ekser Danışmanlık web sayfası, <http://www.ekser.com.tr/> (01. 08. 2007).

yapmış, uygulamadan gelen kişilerle birlikte Oktay Bora Yağız tarafından kurulmuştur (Toktaş ve Çeltekoğlu,1997: 4⁷³).

Türkiye’de 1985 yılında başlayan özelleştirme çalışmalarının ardından 1986 yılında Deloitte Türkiye’de çalışmalarına başlamış, bugün Denetim ve Muhasebe, Finansal Danışmanlık, Vergi Danışmanlığı, Yönetim Danışmanlığı ve Kurumsal Risk alanlarında hizmet veren Deloitte Danışmanlık A.Ş., DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., DRT Yeminli Mali Müşavirlik ve Bağımsız Denetim A.Ş. adları ile İstanbul ve Ankara’da yaklaşık 900 kişilik kadrosuyla faaliyet göstermektedir. Bu üç firma, Koç ve Sabancı gibi, ülkemizin büyük topluluklarının yanı sıra, Lafarge, Dupont ve Procter & Gamble gibi çokuluslu şirketlere ve Türkiye İş Bankası, Halk Bankası, Ziraat Bankası ve Oyakbank’ın da aralarında bulunduğu üst düzey finans kuruluşlarına hizmet sunmaktadır (Deloitte Türkiye web sayfası⁷⁴).

1989 yılında ise ülkemizde ilk kez bir yabancı sermayeli insan kaynakları yönetim danışmanlık firması, Egon Zendher ofisini açmış (Yenibiriş İnsan Kaynakları A.Ş. web sayfası⁷⁵), 1990’lı yıllarla birlikte esmeye başlayan Toplam kalite yönetimi rüzgârı ile birlikte yeni yönetim danışmanlık firmaları artan bir ivmeyle kurulmaya başlamış, 1990–1994 yılları arasında yedisi yerli dördü de yabancı firmaların Türkiye ofisi olmak üzere toplam on bir yönetim danışmanlık firması daha faaliyete geçmiştir.

Bunlardan 1991 yılında kurulan AR-GE, son beş yıldır yeni işlerinin %60’ını eski müşterilerinden aldığını, müşteri profilinde kendi sektörlerinde önder firmaların bulunduğunu ve hizmet sunumunda uygulamaya özel bir önem verildiğini belirtmektedir (Arge Danışmanlık A.Ş web sayfası⁷⁶).

1994 yılında yaşanan ekonomik kriz sonucunda, ülkede birçok küçük ve orta ölçekli işletmenin kapanması ile ve gittikçe artan küresel rekabetin etkisiyle,

⁷³ Toktaş ve Çeltekoğlu, <http://www.enso.boun.edu.tr/steps/steps8.pdf> (10. 09. 2007).

⁷⁴ Deloitte Türkiye web sayfası, <http://www.deloitte.com> (30. 09. 2007).

⁷⁵ Yenibiriş İnsan Kaynakları A.Ş., http://www.yenibirisakademi.com/web/page.aspx?nm=yenibirismezun_danismanlik_pwc (30. 09. 2007).

⁷⁶ ARGE Danışmanlık web sayfası, <http://www.arge.com/Hakkimizda/Farkliliklarimiz/Deneyim.aspx> (06.10.2007).

işletmelerin yönetimde hata yapma lüksü ellerinden alınmış, global arenada rekabet etmek için, gelişmiş ülke ekonomilerinde ortaya çıkan yeni yönetim yaklaşımlarına daha çok ihtiyaç hissedilmiş ve yönetim danışmanlık firmaları önceki yıllara göre artan bir ivmeyle kurulmaya başlanmıştır.

1995–1997 yıllarında bugün hala faaliyetlerini sürdüren on biri yerli, üçü uluslararası bir firmanın ofisi ve ikisi de yerli yabancı ortaklığı olmak üzere on altı yönetim danışmanlığı firması kurulmuş, Güney Amerika krizinin yaşandığı 1998 yılında ise tek danışmanlık firması faaliyetine başlamıştır.

Bu firmalardan ICC Uluslararası Danışmanlık, KOBİ'leri uluslararası rekabete hazırlamak, dünya kalite standartlarını yakalamalarına yardımcı olmak, özellikle Gümrük Birliği çerçevesinde Avrupa tek pazarı ile bütünleşme ve gelişim süreçlerini hızlandırmak amaçları ile 1997 yılında kurulmuştur. Firma, gerek kuruluş amacına uygun olarak, KOBİ'ler nezdinde yürüttüğü projeler ve gerekse çok uluslu şirketler ile yaptığı proje ve işbirliklerinden elde ettiği bilgi birikimi ile büyük ölçekli yerli ve yabancı firmalar ile kamu sektörüne danışmanlık hizmeti verme yetkinliğine ulaştığını iddia etmektedir (ICC Danışmanlık web sayfası⁷⁷).

Aynı yıl kurulan ve sektörün öncülerinden olmayı başaran bir diğer danışmanlık firması, kurucu ortağı Türkiye'nin ilk sertifikalı yönetim danışmanı olan Tangram'dır. Tangram bilgi çağının getirdiği yeni ve kaçınılmaz gerçekler karşısında, çözüm ortağı kimliği ve sürekli gelişim felsefesi ile öğrenen organizasyonlar kurmayı hedeflediğini belirtmektedir (Tangram Danışmanlık web sayfası⁷⁸).

1998 Krizini takip eden iki yılda dördü yerli ve dördü de yabancı olmak üzere sekiz danışmanlık firması daha hizmet vermeye başlamış, ekonomik kriz yılı olan 2001'de ise, ikisi yerli danışmanlık firması, ikisi global bir firmanın ofisi, birisi de yerli bir firmanın satın alınması suretiyle faaliyete başlayan global bir firma olmak üzere, beş firma faaliyete başlamıştır. 2002 yılından sonra altı

⁷⁷ ICC Danışmanlık web sayfası, <http://www.icc-intconsulting.com>, (21.08.2007).

⁷⁸ Tangram Danışmanlık web sayfası, <http://www.tangram.com.tr>, (21.08.2007).

global yönetim danışmanlık firması Türkiye'yi faaliyet sahalarına dahil etmişlerdir.

Türkiye'de yönetim danışmanlığı mesleğinin bölgesel olarak gelişimine bakıldığında, İstanbul'un bu mesleğin kalbi durumunda olduğu görülmektedir. İncelenmeye alınan 60 yerli ya da yabancı yönetim danışmanlık firmasından, ikisi Ankara, biri Kocaeli ve birisi de Mersin'de kurulmuş olup, diğerlerinin merkezi ise İstanbul'da bulunmakta, merkezi İstanbul'da bulunan bazı firmaların, özellikle de uluslararası firmaların çeşitli illerde bürolarının olduğu görülmektedir.

6. Türkiye'de Yönetim Danışmanlığının Profili

Yönetim danışmanlarının eğitim düzeyleri konusunda Aytar, "Danışman Harvard'dan da, liseden de mezun olabilir; danışmanların eğitimleri ile ilgili belli kurallar yoktur." derken (Aytar, 1998: 13), Poyraz, yönetim danışmanlığının koşullarını sayarken, fakülte seçimi yapmadığının üstüne vurgu yapmakta (Özkan, 1999⁷⁹), buradan da asgari lisans eğitimi sınırlaması getirdiği anlaşılmaktadır. Gürleyik ise; asgari lisans mezunu olmanın gerekli olduğunu, ancak son zamanlarda danışmanların yüksek lisans mezunu olması gerektiği konusunda bir inanın yerleştiğini, insan kaynakları danışmanlarının işletme bölümü mezunu, aktüaryel hesaplamalarda bulunan danışmanların ise matematik ve istatistik bölümü mezunu olmalarının yanında, yüksek lisans mezunu olmalarının da gerektiğini ifade etmektedir (C.Gürleyik, Görüşme 24.09.2007⁸⁰).

Ülkemizde yönetim danışmanlığı yapmak için eğitim açısından belli bir kriter olmamakla birlikte genel olarak sektörün önde gelenlerinin iki hatta üç alanda uzmanlaştıkları, lisans eğitimlerini müteakiben farklı üniversitelerde, çoğunlukla da yurt dışında yüksek lisans eğitimi aldıkları, asgari bir, tercihen iki yabancı dili çok iyi derecede kullandıkları tespit edilmiştir.

Türkiye'de danışmanlık firmalarının sayısı çok az ve beceri düzeyi de oldukça geridir. Bu firmalar, genellikle uluslararası kalkınma kuruluşlarının ısrarıyla kurulmuş, ana görevleri ise, ülkede çalışma yapan uluslararası danışmanlık firmalarına taşeronluk yapmaktır (Aytar, 1998: 57). Klasik denilebilecek bir Türk danışmanlık firması

⁷⁹ Özkan, M.,a.g.e.

⁸⁰ C.Gürleyik, Görüşme (24 Eylül 2007).

genelde bir veya birkaç danışman ile bir sekreterden meydana gelmiştir. Hizmeti satanlar ile yapanlar aynı insanlardır. Uzmanlık alanları, yönetim, bilgisayar, yatırım pazarlama ve stratejik danışma alanlarından birisi olabileceği gibi, ana konusunun yanında eğitim hizmeti de sunabilmektedirler (Aytar, 1998: 61).

Ülkemizde yönetim danışmanlığı mesleğini yürütenler daha çok bireysel danışmanlardır. Danışman sayısının yaklaşık 8.000–9.000 kişi olduğu (Seçen, 2006⁸¹) tahmin edilmekle birlikte, mesleği temsil eden Yönetim Danışmanları Derneğine üyelik oranı çok küçük olduğundan tam bir rakama ulaşamamaktadır. Şu anda YDD'nin üye sayısı 160'tır. Yaklaşık 800 kişi YDD sitesine giriş yapmakta, bunlardan ancak 300'ünün danışmanlık yaptığı sanılmaktadır (A.Balkış, Özel Yazışma, 06 Eylül 2007⁸²). Fahrettin Otluoğlu'na göre de (F. Otluoğlu, Görüşme, 11.09.2007⁸³) ülkemizde global firmalarda olduğu gibi yüzü, binli rakamlarla ifade edilen danışman sayısına sahip firmalar bulunmamakta, daha çok bireysel danışman uygulamalarına rastlanmaktadır. Yine Otluoğlu, sahibi olduğu danışmanlık firmasında tek başına hizmet verdiğini, aldığı iş başka uzmanları gerektiriyorsa hizmet satın aldığını veya konsorsiyum lideri olarak iş aldığını, başkasının aldığı işte proje yöneticisi ve/veya uzman danışman olarak da görev aldığını belirtmektedir (F. Otluoğlu, Özel Yazışma, 03.10. 2007⁸⁴).

Gürleyik ise, kurucusu olduğu İde Danışmanlık firmasında 8 danışmanın bulunduğunu, bu rakamın yakında 10 ya da 11 olacağını, yerli danışmanlık firmalarında çok büyük projeler gerçekleştirecek sayıda danışman bulunmadığını, ancak son zamanlarda Türk yazılım firmalarının çok sayıda uzman istihdam ederek Orta Doğu ve Türkî Cumhuriyetlere yazılım desteği sağladığını anlatmaktadır. Örneğin Bizitek yaklaşık 100 uzman istihdam etmektedir. Danışmanlık firmalarının gelirlerine bakıldığında, Türkiye'de milyon dolarlarla ifade edilen cirolardan bahsetmek mümkün değildir, 1990'ların ilk yarısında telaffuz edilen rakamlar 50–100 bin, ikinci yarısında da beş yüz bin dolar seviyelerindedir. (C.Gürleyik, Görüşme, 24.09.2007⁸⁵).

⁸¹ Seçen, 2006, YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/sunum> ve makaleler. Asp, (20.08.2007).

⁸² A. Balkış, Özel Yazışma, (06 Eylül 2007).

⁸³ F. Otluoğlu, Görüşme, (11 Eylül 2007).

⁸⁴ F. Otluoğlu, Özel Yazışma, (03 Ekim 2007).

⁸⁵ C.Gürleyik, Görüşme, (24 Eylül 2007).

Yerli yabancı danışman tercihine gelince, Türkiye’de özelleştirme projelerinde, Dünya Bankası ve AB projelerinde çalışmış, çok uluslu danışmanlık firmaları ile işbirliği yaparak, onların birikimleri ile yetişmiş birçok danışman olmasına rağmen, danışanlar yerli danışman yerine hala yabancı danışmanlarla çalışmayı tercih etmektedirler (Seçen, 2006⁸⁶).

Başka bir görüşe göre, danışmanlık firması tercihinde yerli yabancı gibi bir ayırıma girilmesi doğru değildir. Yabancıların sahip oldukları know-how, inkâr edilemez bir gerçektir, yabancı danışmanlık kurumlarındaki bilgi birikiminin müşteri konumundaki işletmelere büyük kolaylıklar getireceği muhakkaktır. Ancak, mevcut bilginin ülke kültürüne uyarlanması son derece önemlidir. Bank of Scotland’da uygulanan yöntemin ülkemizdeki bankalarda aynen uygulanması birçok sorun yaratabilecektir (C. Gürleyik, Görüşme, 24.09.2007⁸⁷). Özelleştirme projelerinde yabancı danışmanlık firmalarının deneyimleri ve uluslararası yatırımcı ilişkilerinin ve tanıtım imkânları öne çıkmaktadır (F. Otluoğlu, Özel Yazışma, 03 Ekim 2007⁸⁸).

Gürpınar’a⁸⁹ göre, Türkiye’deki büyük işletmeler başlangıçta yabancı danışmanlık firmalarından hizmet almışlar, son zamanlarda yerli danışmanlık firmalarını tercih etmeye başlamışlardır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ise danışmanlık hizmetlerini yeterince kullanmamakta, bu hizmeti almak istediklerinde tercihleri yerli firmalar ve üniversite öğretim üyeleri olmaktadır (A. Gürpınar, Özel Yazışma, 23 Ekim 2007⁹⁰). Bora Yağız’a göre ise danışmanlık firması tercihinde yerli yabancı ayırımı yapmak zordur, ancak projenin boyutu büyüdükçe, tercihin yabancı firmalara doğru kaydığını söylemek mümkündür. Özelleştirmede yabancı firmaların tercihi ise tamamen uluslararası finans ağı ile olan yakın ilişkilerinden kaynaklanmaktadır (Bora Yağız Özel Yazışma, 21 Ekim 2007⁹¹).

⁸⁶ Seçen, a.g.e.

⁸⁷ C. Gürleyik, Görüşme, (24 Eylül 2007).

⁸⁸ F. Otluoğlu, Özel Yazışma, (03 Ekim 2007).

⁸⁹ Aysun Gürpınar, Akbank ve Bimsa’da 15 yıl orta ve üst düzey yöneticilik yapmış, 17 yıldır da Bas-Tek Bilgi Teknolojisi Danışmanlık Firmasının yönetici ortağıdır.

⁹⁰ A. Gürpınar, Özel Yazışma, (23 Ekim 2007).

⁹¹ B.Yağız, Özel Yazışma, (21 Ekim 2007).

Aytar'a göre ise; özelleştirme uygulamalarında yabancı danışmanlık firmalarının tercih edilmesi bu firmaların dünya çapındaki ününden kaynaklanmaktadır. Öyle ki finansal kuruluşlar kredi verdikleri büyük şirketlerin mali denetimlerinin "big six" tarafından yapılmasını adeta şart koşarak, daha da büyümelerine imkân sağlamakta, küçük kuruluşların iş bulma imkânını kısıtlamaktadır. Özelleştirme gibi özel bilgi ve beceri isteyen, yatırım bankalarının kolaylıkla ve çok iyi danışmanlık verebileceği bir konuda bile denetim firmalarının çok başarılı oldukları göze çarpmaktadır. Ülkemizde de Özelleştirme İdaresi, özelleştirme işlerinde danışman seçerken uluslararası denetim firmalarından teklif istemektedir. Hemen her ülkede organize olmuş, kaynakları zengin bu denetim kuruluşlarıyla yerel firmaların, hatta uluslararası bankaların rekabet etmeleri oldukça zordur (Aytar, 1998: 54).

Ülkemizde danışan danışman buluşması için atılan en önemli adım 1998 yılında hayata geçirilen bir katalog çalışmasıdır. Yönetim danışmanlığı mesleğini ve Türkiye'deki danışmanlık kuruluşlarını ve yönetim danışmanlarını tanıtmak, hizmetin alımı, kullanımı ve doğurduğu sonuçlar konusunda bu hizmete ihtiyaç duyan kişi kurum ve kuruluşları bilgilendirmek, referans noktası ve kılavuz olmak, tüm danışmanlık firmalarının uzmanlık alanları ve alternatifleriyle bir arada bulunmasını sağlamak, meslek kriterleri ve etiği oluşturmak ve korumak amacıyla, 1998 yılında Yönetim Danışmanları Derneği ve Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları işbirliği ile Türkiye'de ilk kez, yönetim danışmanları ile yönetim danışmanlık firmalarını içeren bir katalog yayımlanmış (Hürriyet İK eki 21 Ağustos 1998), ancak bu katalog daha sonraki yıllarda güncellenmemiştir (T. Seçen, Özel Yazışma, 25.08.2007⁹²).

Ülkemizde danışman işletme buluşması konusunda oluşmuş kurumsal bir bağlam bulunmamaktadır. Buluşma kısmen basında çıkan haberler ve kişisel ilişkiler, bunun yanında, yabancı ortak konumundaki danışmanlık firmalarının daha önceden hizmet verdiği uluslararası işletmelere verdiği tavsiyeler yoluyla olmaktadır (C. Gürleyik, Görüşme, 24.09.2007⁹³).

Yerli bir danışmanın ya da danışmanlık firmasının en iyi reklâmının geçmişte yaptığı başarılı işler ve memnun edilmiş müşteri olduğu (C. Gürleyik, Görüşme,

⁹² T. Seçen, Özel Yazışma, (25 Ağustos 2007)

⁹³ C. Gürleyik, Görüşme, (24 Eylül 2007).

24.09.2007⁹⁴; Arge Danışmanlık web sayfası⁹⁵; Poyraz Danışmanlık web sayfası⁹⁶), McKinsey, Hewitt Association, Deloitte, Price Waterhouse gibi firmaların veya bu firmalarla ortaklık yapan yönetim danışmanlık firmalarının reklâma ihtiyacı olmamakla birlikte, bu firmaların faaliyet alanına kattıkları ülkelerde gerek özel sektördeki, gerekse de devlet kademelerindeki kişilerle yakın ilişkiler kurma yoluna gittikleri ileri sürülmektedir (C. Gürleyik, Görüşme, 24.09.2007).

7. Türkiye’deki Global Yönetim Danışmanlık Firmaları

Ülkemizdeki global danışmanlık firmalarının sayılarının artması, son yıllarda insanın artan önemine bağlanmaktadır. Ali İhsan Poyraz’a göre “İnsan faktörünün bu kadar öne çıkması, insanın öneminin arttığını kanıtlamaz, insan hep önemliydi. Bu gün tek farklı olan şey, artık bunu anlayan insan sayısının artmasıdır” (Özkan, 1999⁹⁷). Gürleyik de, Türkiye’de insana verilen değer 1980’li yıllar boyunca gittikçe arttığını belirtmektedir. Gürleyik, bizzat kendisinin de bulunduğu bir toplantıda ünlü bir işadamımızın, daha önce üretim aracı olarak görülen çalışanların 1980’li yıllardan sonra beyinlerinin, 1990’lı yıllardan sonra da kalplerinin olduğunun anlaşıldığını söylediğini aktarmaktadır (C.Gürleyik, Görüşme, 24.09.2007⁹⁸).

Ülkemizdeki global yönetim danışmanlık firmalarının artmasının bir diğer sebebi de, Türkiye’nin gelecek için en fazla ümit vaat eden ekonomilerden birine sahip olduğunun tahmin edilmesidir. Dünyanın önde gelen yatırım bankalarından Rothschild’in sahibi Baron Eric de Rothschild, Türk ekonomisinin çok kuvvetli bir şekilde büyüdüğünü belirterek, bu yüzden Türkiye’de temsilcilik açmaya karar verdiklerini (2003) ve iki yılda Türkiye pazarında en aktif yatırım bankası olacaklarını söylemektedir (Dünya Online web sayfası⁹⁹).

⁹⁴ C. Gürleyik, Görüşme, (24 Eylül 2007).

⁹⁵ ARGE Danışmanlık web sayfası,

<http://www.arge.com/Hakkimizda/Farkliliklarimiz/Deneyim.aspx> (06.10.2007).

⁹⁶ Poyraz Danışmanlık web sayfası, <http://www.poyrazdanismanlik.com.tr> (02.09.2007).

⁹⁷ Özkan, M., 1999, Yönetim Danışmanlığı Üzerine - Ali İhsan Poyraz, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 03 Ocak 1999, <http://www.danismend.com/> (01.08.2007).

⁹⁸ C. Gürleyik, Görüşme (24 Eylül 2007).

⁹⁹ Dünya Online web sayfası,

http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=270179&dept_id=320 (30.09.2007).

Hewitt Türkiye Ofisinin açılış basın toplantısında, Hewitt Associates'in Avrupa gelişmekte olan pazarlar sorumlularınca yapılan konuşmalarda, Türkiye'de artan yabancı yatırımlar, hizmet verdikleri çokuluslu müşterilerinin talepleri, Türkiye'de artan ekonomik istikrar, Avrupa Birliği üyelik süreci, gelişen pazar gibi Türkiye'nin değişen konjonktürünün, kendilerinin Türkiye'de ofis açma kararı almalarında etkili olduğu dile getirilmiştir. Bu da göstermektedir ki, ülkeye giren yabancı sermaye arttıkça insan kaynakları yönetimine olan ihtiyaç da artmaktadır. Türkiye'de halen 187 özel istihdam bürosu bulunmaktadır. Bunlardan 16 tanesi, tüm dünyada faal olan global danışmanlık firmalarının adıyla faaliyet göstermektedir. Bazıları tamamen yabancı sermayeyle kurulmuş şube, bazıları ortaklık, bir kısmı da temsilcilik statüsündedir. Son aylarda yabancı sermayeli firmaların sayısı artmıştır.

Tablo 8: Türkiye'de Global Danışmanlık Firmaları

Firma Adı	Türkiye'deki Faaliyet Yılı	Faaliyet Sahası
Mast Group International	2005	Alexandermann'ın, Türkiye Ofisi çalışanları tarafından kurulmuş, yönetici seçme ve yerleştirme ve yönetici geliştirme, koçluk, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır.
Nicholson International	1992	İngiltere merkezli olup, Türkiye'deki ofisin ne kadarının yabancı sermayeye, ne kadarının Türk ortaklara ait olduğu açıklanmamaktadır.
Amrop International	1996	1980'de kurulan firmanın merkezi Brüksel'dedir. Şirket, özellikle tepe yönetici ve yönetim kurulu üyesi bulma işinde yoğunlaşmıştır.
Randstad	2006	1960'ta Hollanda'da kurulan Randstad, Dünyanın 3'üncü büyük İnsan kaynakları firmasıdır ve 19 ülkede faaliyet göstermektedir. Türkiye'de % 100 yabancı sermaye ile faaliyete geçmiştir.

KRM Vedior	2001	Hollanda Amsterdam merkezli Vedior, KRM'nin hisselerinin tamamını satın almıştır. Vedior, 2005 rakamlarına göre 43 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte, yıllık global cirosunun yaklaşık 7.5 milyar Euro olduğu tahmin edilmektedir.
Spengler Fox	2003	%100 Yabancı sermayeyle kurulmuştur. 17 Ülkede faaliyet göstermekte, Uluslararası üst düzey yönetici seçme-yerleştirme ve insan kaynakları danışmanlığı hizmeti vermektedir.
Egon Zehnder	1989	Türkiye'ye gelen ilk yabancı sermayeli insan kaynakları danışmanlık firmasıdır. 38 ülkede 61 ofiste 320 danışman ile faaliyet göstermektedir.
Adecco	1994	70 ülkede, 6.600 şubesi, 33.000 çalışanı ile faaliyet gösteren sektörünün lideri konumunda bir firmadır. İstanbul'da 8, Ankara, İzmir, Bursa ve Gebze'de 4 olmak üzere 12 şubesi mevcuttur.
Heidrick& Struggles	2001	1953'te kurulan firmanın merkezi Chicago'dadır. Türkiye'nin en büyük üst düzey yönetici araştırma ofisi olduğu belirtilen firmanın Türkiye'deki yıllık cirosu yaklaşık 2 milyon dolardır.
Manpower	2003	1948'de ABD'de kurulan firmanın 72 ülkede 4400 şubesi ve 27000 çalışanı ve dünya çapında 400 bin müşterisi bulunmaktadır. Global cirosuyla dünyada ikinci sırada yer almaktadır. 2005 cirosu 16 milyar dolar olarak açıklanmıştır.
Chronos	2005	Dünyanın önde gelen ilk 20 danışmanlık firması arasındadır. 30 Ülkede faaliyet gösteren firma, her pazara % 100 yabancı sermayeyle girerek ülke yöneticisine hisse vermektedir.
DBM	1996	Firma, işten çıkarılan kişilere bir sonraki kariyer noktalarına en çabuk ulaşmaları için "outplacement"ı Türkiye'de ilk uygulayan firmadır. Firmanın diğer faaliyetleri arasında, iş kurma danışmanlığı, aktif emeklilik ve yönetici koçluğu yer almaktadır.
Korn Ferry International	1997	Merkezi ABD Los Angeles'ta bulunan Korn Ferry International'ın Türkiye'deki faaliyet alanları yönetici arama ve yerleştirme ile bağımsız yönetim kurulu adaylarının seçimidir.

Stanton Chase	2005	1990 Yılında, ABD Dallas'ta kurulan firma, 44 ülkede 65 ofis ile faaliyet göstermektedir. Finans ve bankacılık, ilaç ve sağlık, tüketim ürünleri, teknoloji, endüstriyel ürünler ve enerji sektörlerinde üst düzey yönetici araştırma hizmeti vermektedir.
Hewitt	2005	35 ülkede faaliyet göstermektedir. Fortune'a göre, dünyanın en büyük insan kaynakları danışmanlık firmaları arasında ilk 3, tüm danışmanlık firmaları arasında ilk 20 firma arasındadır. (Yenibiriş İnsan Kaynakları A.Ş. web sayfası ¹⁰⁰).
İnspark	1994	1990 yılında Londra'da kurulmuş olup, 1994 yılında İstanbul'da bir temsilcilik açmıştır (İnspark Danışmanlık web sayfası ¹⁰¹).
Boston Consulting Group	1990 yurt dışı ofisleri/ 2001'den sonra İstanbul ofisi	1963 yılında ABD'de kurulmuş, dünyanın 34 ülkesinde 54 ofisi ve 2500 ün üzerinde danışmanı ile hizmet vermektedir (BT İnsan web sayfası ¹⁰²). Türkiye'de genel strateji yönetim danışmanlığı yapmaktadır. (Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Kulübü web sayfası ¹⁰³).
McKinsey	1995	Özelleştirme İdaresi Başkanlığının kurumsal danışmanlığını yapmaktadır (Aktan, 1997 ¹⁰⁴).
Andersen Consulting	2000	48 Ülkede 65.000 den fazla çalışanı vardır. Türkiye'de özellikle iletişim, ileri teknoloji, enerji, otomotiv, bankacılık ve sigortacılık alanında faaliyet göstermektedir (BT Net web sayfası ¹⁰⁵).

E) DANIŞMANLIK HİZMETİ VEREN KAMU KURUM VE KURULUŞLARI

Kamunun yapılanmasına bakıldığında çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının bünyesinde danışmanlık birimlerinin bulunduğu görülmektedir. Örneğin Özelleştirme

100 Yenibiriş İnsan Kaynakları A.Ş.,

http://www.yenibirisakademi.com/web/page.aspx?nm=yenibirismezun_danismanlik_pwc (30.09.2007).

101 İnspark Danışmanlık web sayfası, <http://www.inspark.com>, (21.08.2007).

102 BT İnsan web sayfası, <http://www.btinsan.com/118/11.asp>, (21.08.2007).

103 Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Kulübü web sayfası, <http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?Aid=69>, (27.09.2007).

104 Can Aktan'ın web sayfası, http://www.canaktan.org/canaktan_personel, (21.08.2007).

¹⁰⁵ BT Net web sayfası, <http://www.btnet.cm.tr>, (21.08.2007).

İdaresi Başkanlığında Başkanlık Müşavirliği ve Hukuk Müşavirliği mevcut olup, kurum dışından karşılanması gereken danışmanlık hizmetlerini yürütme görevi Danışmanlık Hizmetleri Daire Başkanlığına verilmiştir (Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Teşkilat ve Görev Yönetmeliği¹⁰⁶).

Devlet iç danışmanlık ihtiyacını büyük ölçüde üniversitelerden karşılamaktadır. Devletin üniversiteleri tercih etmesinin en büyük nedeni üniversitelerin danışmanlık hizmetlerinin özel danışmanlık kuruluşlarının ücretlerine göre son derece cazip olmasıdır (Aytar, 1998: 60).

Kamuda kurum içi danışmanlık uygulamalarının yanında danışmanlık hizmeti veren çeşitli kurum ve kuruluşlar ile meslek odaları, dernek ve vakıflar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK), Milli Produktivite Merkezi (MPM), Kalite Geliştirme Derneği (KALDER), Türkiye Sanayi ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), Üniversiteler (SBF, ODTÜ, İTÜ, Hacettepe...), Kültür Dernekleri, Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Araştırma Vakıfları, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Özel Firmalar, Türk-Alman Teknik İşbirliği Derneği, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığıdır (Köse vd., 1993:172)

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

1990 yılında yürürlüğe konulan 3624 sayılı “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı” Kuruluş Yasasının 4’üncü maddesine göre KOSGEB’in başlıca görevleri;

- Sanayide araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi ve faaliyetlerin uygulanması için teknoloji merkezleri, tekno-parklar, danışmanlık merkezleri, enstitüler ve benzeri birimlerin kurulmasını sağlamak,
- Sanayi ve üniversite işbirliğini kuvvetlendirmek,

106 Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Teşkilat ve Görev Yönetmeliği, 29.11.2003 tarih ve 25301 sayılı Resmi Gazete, http://www.oib.gov.tr/baskanlik/teskilat_yonetmeliği.htm, (25.08.2007).

- Mevcut teknolojik bilgilere erişmek ve yeni teknolojik bilgiler üretmek, erişilmiş ve üretilmiş bilgileri yaygınlaştırmaktır (MPM Yayınları, 1993: 20).

Ayrıca, 24 Nisan 2005 Tarihli, 25795 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan KOSGEB Destekleri Yönetmeliğine göre KOSGEB işletmelere;

- Yeni girişimcilerin, girişimcilerin ve işletici kuruluşların, yatırım yönlendirme, atıl kapasitelerini değerlendirme, kalite ve verimliliklerini artırma,

- İdari ve teknik mevzuat uygulaması, ürün-yöntem geliştirme ve benzeri hususlarda yapacakları çalışmalar kapsamında planlama, yatırım, modernizasyon, teknolojik araştırma - geliştirme ve teknoloji adaptasyonu,

- Üretim, pazarlama, enformasyon, yönetim ve benzeri konulardaki bilgi ve becerilerini geliştirme,

- KOSGEB veri tabanında bulunan yerli veya yabancı her türlü firma statüsündeki danışmanlık kuruluşları, serbest meslek erbabı ve bu alanda faaliyet gösteren üniversiteler, kamu kuruluşları ile vakıf ticari işletmelerinden danışmanlık hizmeti satın alma gibi konularda destek vererek, verilecek danışmanlık hizmetlerini organize edecek ve hizmet alımını gerçekleştirecektir (KOSGEB Destekleyiciler Yönetmeliği, Alo Maliye web sayfası¹⁰⁷).

KOSGEB'in İşletme başına sağlayacağı Danışmanlık Desteği parasal üst limiti 15.000 (on beş bin) YTL'dir. Destek oranları işletme başına sağlayacağı üst limiti aşmamak koşulu ile gelişmiş yörede %60, normal yörede %70 ve kalkınmada öncelikli yörede %80'dir. Gruplandırılmış danışmanlık desteğinden faydalanacak yeni girişimciler için destekleme oranı %100'dür (KOSGEB web sayfası¹⁰⁸).

Danışmanlık hizmetlerinin KOS işletmelerine götürülmesinde; danışmanlık sektörünün henüz kurumsallaşmamış olması, danışman sayısındaki yetersizlik, özel danışmanlık sisteminin henüz gelişmemiş olması, danışmanlık hizmetlerinin sadece büyük kentlerde altyapı bulmuş olması gibi bir dizi kısıttan söz edilebilmektedir (Özgenç, 1998: 17-18).

¹⁰⁷ http://www.alomaliye.com/kosgeb_destekleyiciler_yonet.htmKOSGEB Destekleyiciler Yönetmeliği, 24 Nisan 2005 Tarihli ve 25795 sayılı Resmi Gazete, (23.10.2007)

¹⁰⁸ KOSGEB web sayfası, www.kosgeb.gov.tr, (15.09.2007)

2. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

Kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetine destek sağlayan kuruluşlardan birisi de Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)'dir. 580 sayılı yasa ile 17 Nisan 1965 tarihinde kurulmuş bulunan MPM, kalite, iş etüdü ve yönetim danışmanlığı fonksiyonları ile danışmanlık ve eğitim hizmetleri vermekte, yönetim sistemlerinin iyileştirilmesini amaçlamaktadır.

MPM'nin danışmanlık hizmetlerinden en yüksek seviyede KİT statüsündeki kuruluşlar yararlanmakta, danışmanlık hizmetinden yararlanma bölgesel olarak değerlendirildiğinde de Marmara Bölgesi öne çıkmaktadır (Alpkent ve Demir 1993: 66). Personelinin öğretim düzeyi üst seviyede olan kuruluşlar danışmanlık hizmetlerinden en fazla faydalanmayı talep eden kuruluşlar olmaktadır. Yatırımcı Kamu Kuruluşları tarafından talep edilen danışmanlık hizmeti daha çok teknik danışmanlık ve eğitim danışmanlığı şeklinde olmakla birlikte insan ilişkileri amaçlı, finansal yönetim amaçlı ve üretim yönetimi amaçlı olmak üzere yönetim danışmanlığı ilgi sahasına giren konularda da danışmanlık talep edilmektedir (Alpkent ve Demir 1993; 76-77).

Yoğunlukla talep edilen ve karşılama olanağı sağlanmış danışmanlık konuları "Üretim Yönetimi" amaçlı konular başlığı altında toplanmaktadır. Bu başlık altında da; Kalite Kontrol, Standardizasyon ve İş değerlendirme yoğun olarak talep edilen konulardır. Genel olarak KİT'lerin danışmanlık hizmeti aldığı konular; norm kadro teknikleri, mali tablolar analizi, maliyet yönetimi ve kontrolü, halkla ilişkiler, standardizasyon, kalite kontrol, üretim planlama, iş değerlendirme, endüstriyel ilişkiler, üretim yönetimi, artık ve atık yönetimi, eğitimcilerin eğitimi, hizmet içi eğitim programları, bilgisayar programları, işçi sağlığı ve iş güvenliği, pazarlama, müşavirlik ve mühendislik hizmetleri, fizibilite etütleri, proje dizayn tasarım, ihale kesin hesap ve kuruluşa özgü teknik konulardır (Köse vd., 1993:171).

3. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Kuruluş yasasındaki hükme göre TODAİE, kamu yönetiminin çağdaş anlayışa göre gelişmesine yararlı çalışmalar yapmak yoluyla yönetim sanatında eleman yetiştirmek ve memurların yönetsel alanda, olgunlaşmasını sağlamak amacını üstlenmiştir. Bu yönüyle Enstitü, hizmet içi eğitimle ilgilenemeyen üniversitelerin

bu eksikliğini gidermek ve doğrudan doğruya kamu yönetiminin gereksinimlerini karşılamak üzere kurulmuş olan, kurumlar arası nitelikte bir eğitim kuruluşudur. Ancak kuruluşundan 21 yıl sonra, kamu kesiminin ve özel kesimin gereksinme duyduğu çağdaş yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla Ekim 1974 ayında Bakanlar Kurulu tarafından Enstitü'ye bağlı Sevk ve İdare Yüksek Okulunun kurulmasıyla TODAİE hizmet öncesi eğitim yoluna da gitmiştir (Ergun, 1976: 4–5).

Enstitü kurulduğu 1953 yılından beri yönetim biliminin öğretilmesine önemin anlaşılmasına, yöneticilerin yetiştirilmelerine ve geliştirilmelerine yönelik büyük çabalar harcamıştır. Enstitü'nün bu güne dek lisansüstü düzeydeki kamu yönetimi uzmanlık programına 1300, yüksek yönetim seminerlerine 1600, orta düzey yönetim seminerlerine 4500 kamu yöneticisi katılmıştır (Ergun, 1976: 4).

TODAİE, kamu sektörünün danışmanlık hizmeti alımında sıklıkla tercih edilen bir kuruluştur. Bir örnek verilecek olursa, TBMM'nin “AB Reformu” çalışmaları kapsamında yapılması kararlaştırılan, idari ve teşkilat reformlarının yapılması için ihtiyaç duyulan danışman kuruluş olarak TODAİE ile anlaşıldığı 23 Haziran 2004 tarihli basın toplantısında açıklanmıştır (TBMM web sayfası¹⁰⁹).

4. Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası (TSKB)

Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası, 1950 yılında Dünya Bankası'nın desteği ve T.C. Hükümeti, T.C. Merkez Bankası ve Ticaret Bankalarının işbirliği ile kurulmuş, Türkiye'nin ilk özel yatırım ve kalkınma bankasıdır. TSKB, ekonomik sektörlerin geliştirilmesi amacıyla, uygun biçimde mali destek sağlamanın yanında Danışmanlık, teknik yardım ve finansal aracılık hizmetleri de sağlamaktadır (Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası web sayfası¹¹⁰).

Türkiye'de bilinen ilk danışmanlık uygulamalarından birisi de, Türk Sınâî Kalkınma Bankasının (TSBK) uygulamalarıdır. 1970'li yılların ortasında TSKB'nin kredilerinin geri kalmış yörelerde kullandırılması fikri kabul edilmiş, ancak yapılan incelemeler sonucunda tek başına kredinin ve hatta TSKB'yle diğer kuruluşların sermaye desteğinin tesis kurmaya yeterli olmadığı, bu yörelerde yatırım için çok gerekli

¹⁰⁹ TBMM web sayfası, <http://www.tbmm.info/modules>, (21.08.2007).

¹¹⁰ Türkiye Sınâî Kalkınma Bankası web sayfası, <http://www.tskb.com.tr/Hakkimizda.aspx> (27.08.2007).

bir unsur olan işini bilen yatırımcının olmadığı anlaşılmış, böylece finansman sağlayacak müesseseler yatırımcı da yetiştirmek zorunda kalmışlardır.

TSKB, ilk olarak hangi sanayi dallarına eğilinmesi gerektiğini incelemiş, daha sonra bu sektörlerde ön yapılabilirlik etütleri hazırlanmıştır. Bu arada TSKB'nin danışmanlık alanında ilerlemesini sağlayan en önemli husus; bankanın tüm araştırma ve geliştirme aktivitelerinin sorumlusunun, önceden OECD teşkilatında ve dünyanın çeşitli yerlerinde danışmanlık yapmış, çok tecrübeli ve dinamik bir iktisatçı olmasıdır. Bu nedenle, bankanın ilk defa yaptığı bir işte her şeyin yeniden keşfedilmesi yerine, uluslararası danışmanlardan istifade ederek proje geliştirme faaliyetleri hızlanmış ve tüm dünyadaki yönetim danışmanları gibi kendi kişisel çevresi vasıtasıyla, Dünya Bankasından gerekli finansmanı sağlamış, Araştırma Müdürlüğünün bu atılımıyla TSKB, 1976 yılından başlamak üzere, danışmanlığı önemli bir aktivite olarak kabul etmiş ve böylece, birkaç yıl sonra Türkiye'deki ender danışmanlık teşkilatlarından birine sahip olmuştur.

Daha sonraki yıllarda Dünya Bankası ihracatını artırma başarısını gösteren tekstil sektörünü geliştirmeyi amaçlayan bir sektör kredisi üzerinde çalışmaya başlamış, ancak bu krediyi verirken ihtiyaç duyduğu bilginin dış dünyadan satın alınması şartını koşmuştur. Dünya Bankasında moda olan görüş geliştirmekte olan ülkelerdeki bu tip projelerin hazırlanmasında ve tatbikatına gelişmiş ülke danışmanlarına görev vermek ve yerli mühendislerin hatalarına bu şekilde mani olmaktır. İleride herkesin farkına varacağı bu durum Dünya Bankasınca desteklenen tüm projelerde karşımıza çıkacaktır.

Bu projede TSKB, hem dışardan danışmanlık alan Sümerbank'ı krediyle finanse etmiş, hem de kendi bünyesinde tekstil ve hazır giyim mühendisleri ve pazarlamacılar bulunan bir danışmanlık servisi kurmuş, iç danışmanların yapacakları işi öğretmek için de 1978 yılı sonlarında İsviçre'nin Gherzi firmasıyla uzun süreli bir anlaşma imzalamıştır.

Çeşitli zorluklarla karşılaşılmasına rağmen bölüm, TSKB' deki danışmanlık hizmetlerini sağlam temellere oturtmuştur. Projede yer alanlar, müşteri ilişkileri geliştirme, Pazar yaratma, rapor yazma, teklif ve kontrat hazırlama, fiyatlandırma konularında üst seviyede bilgi ve beceri kazanmışlar ve kısa bir sürede yapılan işler karşılığında TSKB ilk defa para kazanır hale gelmiştir. Aytar'a göre, Gherzi'yle geçen

yıllarda edinilen tecrübeler, benimsenen metotlar bugün bile TSKB'nin en iddialı yerli danışmanlar arasında yer almasını sağlamaya yeterlidir.

Bu projenin ardından TSKB, Türkiye'nin gelişmekte olan ihracat sektörünün finansmanı için yine yabancı danışmanlık hizmetleri şartı bulunan bir kredi anlaşması yapmıştır. Bu krediyle TSKB kendine devamlı bir yabancı müşavir tutacak ve çeşitli sektörlerde ihracatın gelişmesine engel olan faktörleri araştırarak, isteyen şirketlere yabancı danışmanlardan istifade etmeleri için krediler verecek ve bazı dış Pazar araştırmaları yaptırılacaktır.

Danışmanlık hizmetleri için yapılan ihaleyi kazanan Alman BC Berlin Consult firması adeta günümüzün internetten satış işlemi uygulamaktadır. Türkiye'nin aksine Almanya'da danışmanlık hizmetleri devlet tarafından teşvik edildiğinden, Almanya'da çok sayıda danışman ve kişisel danışmanlık firması mevcuttur. BC Berlin Consult'ın da en büyük başarısı, her sektörde en iyi isme sahip danışmana ulaşabilmesi ve bu kişi ve firmaları kolaylıkla mobilize edebilmesidir.

BC Berlin Consult'ın temin ettiği yabancı danışmanların yardımıyla döküm, mobilya, elektrikli araçlar, mermer, gıda maddeleri ve tarım araçları sektörlerinde ihracatı olumsuz etkileyen faktörleri tespit etmek için araştırmalar yapılmış ve sonuçları sanayicilere aktarılmıştır. Aynı program içinde İngiliz P-E firmasıyla Avrupa'da döküm, Cezayir, Mısır, İran ve Irak'ta tarım araçları, Alman Lahmayer firması ile de Suudi Arabistan ve Almanya'da elektrikli araçlar konularında pazar araştırmaları tamamlanmıştır.

TSKB, ortak çalışmalar sırasında, BC Berlin Consult'ın teklif ettiği uzmanı incelemiş, uygun bulduğu uzmana bir mühendis, bir iktisatçı iki banka uzmanı tahsis etmiş, banka uzmanları rapor yazılması da dahil olmak üzere çalışmanın her safhasında yabancı uzmanla birlikte olmuşlardır. BC Berlin Consult'la kontrat bittiğinde danışmanlık konusunda tecrübeli bir kadro artık bankada mevcuttur (Aytaç, 1994:6-8).

5. Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu (TESK)

Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonunun kuruluş amaçları incelendiğinde esnaf, sanatkârlar ve küçük işletmeler kesimini doğrudan ve dolaylı ilgilendiren her türlü konuda çalışma yapıldığını görmek mümkündür ki, bunlardan belki de en önemlisi olan bilgi ve deneyim eksikliğinin giderilmesidir.

Avrupa Birliği Türkiye’de AB ile uyumlu yasal düzenlemeleri yapmak üzere, bulunduğu mali ve teknik taahhütleri kapsamında Türk KOBİ’lerinin ihtiyaçlarını karşılayacak bir KOBİ hizmet merkezi kurulmuş, AB tarafını temsilen Marsilya Ticaret Odasının bulunduğu çalışma ile AB’de KOBİ’ler yararına geliştirilmiş bulunan bilgi ve deneyimin Türkiye’ye transfer edilmesi ve ülkemizdeki işletme ve yöneticilerin bu birikimden faydalanmasını sağlayarak üretim kalitesini ve ticari kapasitesini arttırmak hedeflenmiştir.

Bu alandaki bir diğer çalışma da esnaf ve sanatkârların müşterek ihtiyacı ve taleplerinin giderilmesi mesleki faaliyetleri yürütürken karşılaştıkları her türlü sorunları çözmeye yardımcı olmak organizasyon, reorganizasyon ve planlamalar ve eğitim programlarını yapmak yönünde çalışmalarda bulunmak üzere İstanbul Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği bünyesinde kurulacak olan TESK-KOSGEB Danışmanlık Merkezidir. Bu konuda TESK ile KOSGEB arasında bir protokol imzalanmıştır.

Ayrıca, KOBİ’lerin gümrük birliğinden olumsuz yönde etkilenmemeleri için alınması gereken tedbirler ve topluluktan sağlanacak mali yardımın etkin bir şekilde kullanılmasına imkân verecek projelerin oluşturulması çalışmaları kapsamında TESK tarafından hazırlanarak AB’ne sunulan 8 projeden birisi olan Esnaf ve Sanatkârlar Teşkilatına Danışmanlık Projesidir.

Esnaf ve Sanatkârlar Teşkilatına Danışmanlık Projesinin genel amacı; Türkiye’nin içinde bulunduğu Gümrük Birliği sürecinde değişen koşullar karşısında yetersiz bilgi ve sermaye yapısıyla etkilenecek olan esnaf, sanatkâr ve küçük işletmelerin Gümrük Birliği sürecinden kaynaklanan özgün koşullara uyumunun sağlanması ve bu kesime rekabet gücü kazandırılmasıdır.

Projenin özel amacı ise TESK ve alt teşkilatında yer alan yasalara göre mesleki danışmanlık hizmetleri veren birimlerin mesleki eğitiminin yanı sıra esnaf ve sanatkârların ihtiyacı olan bütün konularda bilgi sağlayan ve yol gösteren genel amaçlı danışmanlık birimlerine dönüşmesinin sağlanması ve birimler tarafından esnaf, sanatkâr ve küçük üretici kesiminin tüm ihtiyacının karşılanmasıdır (Günel, 1998: 3–6). Danışmanlık ve Eğitim almak isteyen KOBİ’ler için 70’i aşkın profesyonel

danışmanla sözleşmeler yapılarak bu hizmetler koordine edilmektedir (Kobitech web sayfası¹¹¹).

6. Türk Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV)

TTGV tarafından; Verimliliğin artırılması, ürün kalitesinin yükseltilmesi ve standartlara uygunluk sertifikası alınması, sipariş emirlerini karşılama sürelerinin iyileştirilmesi, ürün yelpazesini geliştirmek için yeni teknik veya teknoloji kullanılması, iş planlaması, teknoloji kaynağı temin edilmesi, pazar araştırması ve teknik-ticari bilgi sağlanması, fikri mülkiyet hakları ve lisans danışmanlığı ve mali danışmanlık konularında danışmanlık hizmeti almak için sunulan projelere destek verilmektedir. Danışmanlık Hizmetleri Projesinden, en fazla 200 kişi çalıştıran ve bir holding veya şirketler grubuna bağlı olmayan sanayi kuruluşları ve yazılım şirketleri yararlanabilmektedir.

Destek süresi en fazla 12 ay ve destek miktarı en fazla 10.000 ABD Dolarıdır. Farklı dönemlerde birden fazla danışmanlık projesi ile desteklenen kuruluşlar için, en fazla 25.000 ABD doları hibe olarak verilmektedir. Danışmanlık projeleri'nin toplam bütçelerinin (KDV hariç) en fazla %75'ine hibe olarak destek verilmektedir (Kobitech web sayfası¹¹²).

7. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME)

1960 yılında kurulan İGEME, Türkiye ihracatının geliştirilmesi ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması amacıyla; araştırma-geliştirme, eğitim, ticari bilgi, tanıtım ve yayın faaliyetleri, uluslararası ilişkiler olmak üzere beş ana grupta toplanabilecek faaliyetlerini günün değişen gereksinimlerine göre geliştirerek sürdürmekle görevlendirilmiştir.

Kuruluş, ticari bilgi hizmetleri kapsamında, hedef kitlenin ticari bilgiye kolay hızlı ve bulunduğu yerden erişimini sağlamak amacıyla; ticari bilgi ve rehberlik hizmetleri, dış ticaret bülteni, ticari bilgi kaynakları rehberi, e-dönüşüm ve e-ticaret hizmetleri, Ankara Ticaret Noktası Faaliyetleri ile bilgi işlem hizmetleri ve kütüphane hizmetlerini yürütmektedir.

¹¹¹ Kobitech web sayfası, http://www.kobitech.com/mevzuat/default.asp?st=danismanlik_destekleri (22.08.2007)

¹¹² Kobitech web sayfası, a.g.e.

İGEME; Ticari Bilgi ve Rehberlik Hizmetleri (TBRH) birimi aracılığı ile ticari bilgi hizmeti veren gelişmiş bilgi merkezlerinde olduğu gibi, kuruluşa başvuran kişi, kurum ve kuruluşların bilgi taleplerini tamamıyla elektronik ortamda cevaplandırmaktadır. Yılda ortalama 4.000 yerli ve yabancı ticari bilgi sorusu yanıtlanmakta ve TBRH'ye ulaşan taleplerin tamamı karşılanmaktadır. Ayrıca, ihracatçı firmaların ihtiyaç duydukları ticari bilgiye en kısa zamanda ve doğrudan ulaşmalarını temin etmek amacıyla hazırlanan, dört ana kategoride sorgulamaya imkân veren, web tabanlı “Ticari Bilgi Kaynakları Rehberi”nde güvenilir elektronik ticari bilgi kaynakları hedef kitlenin kullanımına sunulmaktadır (İGEME web sayfası¹¹³).

F) TÜRKİYE’DE YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Türkiye’de yönetim danışmanlığı mesleği, mesleğin başlangıç yıllarında bu işin içinde olanların halen hayatta olduğu yeni bir meslek dalıdır. Dünün yönetim danışmanları bugünün guruları sayılmaktadır. Ülkemizde yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişimi ve sorunlarını irdeleyen yazılı kaynaklar birçoğu YDD üyesi, genellikle sertifikalı yönetim danışmanlarının yazdığı makalelerle sınırlıdır.

Yerel danışmanlık firmalarının danışman sayısı global danışmanlık firmaları ile kıyaslanamayacak kadar azdır. Yerel danışmanlık firmalarının çoğunda yönetim danışmanları tek başına çalıştıklarından, yerel danışmanlık firmalarda işbölümünün gelişmediği, işi pazarlayan ile uygulayanların aynı kişiler olduğu görülmektedir.

Ülkemizde yönetim danışmanlığının gelişiminin yeterli seviyede olmamasının devletin bir danışmanlık politikasının olmaması yanında, kamuda alınan danışmanlık hizmetlerinin fonlanmasında ortaya çıkan nedenlerden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Kamu kesiminde alınan danışmanlık hizmetlerinin ihale aşamasında daha çok önem verilen konu hizmetin kalitesinden ziyade bedeli olmakta, bu nedenle yapılan işlerden sonuç alınmadığı gibi aynı iş için birden fazla defa bedel ödenmektedir. Bunun yanında genellikle kamuda danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar yönetim danışmanları derneği ile işbirliği yapmadıklarından birbirinden farklı uygulamalar mesleğin gelişimini engellemektedir.

¹¹³ İGEMEweb sayfası, <http://www.igeme.org.tr/>, (25.08.2007).

Danışmanlık mesleğinin kesin olarak sınırları çizilemediğinden, danışman olmanın kriterleri de belirlenmemiştir. İsteyen herkes kendini yönetim danışmanı ilan edebilmektedir. Yönetim danışmanlarının sahip olması gereken eğitim düzeyi konusunda herhangi bir sınırlama getirilmemekle birlikte, sektörde önde gelenlerin birçoğunun yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitim aldıkları, eğitimlerinin bir bölümünü yurt dışında yaptıkları, birden fazla yabancı dil bildikleri, çeşitli vesilelerle yurt dışında çalışmış olmaları sebebiyle yurt dışında üretilen yönetim bilgisine sahip oldukları görülmektedir. Son zamanlarda ortaya çıkan yeni bir akım da birden fazla alanda uzmanlaşmadır. Örnek verilecek olursa, ülkemizin önde gelen yönetim danışmanlık firmalarından birisinde görev yapan bir danışmanın ODTÜ işletme bölümünü bitirdikten sonra, yüksek lisansını ABD’de Cornell Üniversitesinde, doktorasını ise İllionis Üniversitesinde yaptığı firmanın web sitesinden öğrenilmiş olup, bu örnekleri artırmak mümkündür.

Yerel danışmanlık firmalarının gerek danışman sayısı, gerekse de ekonomik açıdan global firmalarla kıyaslanamayacak seviyede olmaları nedeniyle ülkemizdeki danışmanlık firmaları bilgi üretme işlevini yerine getirememekte, yönetim bilgisinin transferinde de global firmalar aracılığı ile taşınan yönetim bilgisinin yerelde yeniden üretimini gerçekleştirmektedirler. Dünya Bankası ve Avrupa Yatırım Bankası gibi kuruluşlar sağladıkları finansal kaynakların kullanılacağı projelerde mutlaka bir global yönetim danışmanlık ya da denetim firmasının yer almasını şart koşarken yerli danışmanlık firmaları da adeta taşeronluk yapmaktadırlar.

İşletmelerle danışmanların buluşması henüz kurumsal bir esasa bağlanmamış olup, yerli danışmanlar daha çok kendi kişisel çevrelerinden faydalanmakta, global danışmanlık firmaları ise herhangi bir tanıtıma ihtiyaç duymamaktadırlar.

Yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişiminde 1970’li yılların ortalarından itibaren Sınai Kalkınma Bankası ve Devlet Planlama Teşkilatının, 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren özelleştirme, 2003 yılından sonra ise özelleştirme ve satınalma işlemleri ile yabancı denetim ve danışmanlık firmalarının rol oynadığı görülmektedir. KOS işletmelerine danışmanlık hizmetini, bu alanda faaliyet gösteren çeşitli kamu kurum ve kuruluşları sağlarken, 1990’lı yılların yönetim modası olan TKY’nin yayılımında TÜSİAD ve KALDER etkin rol almışlardır.

Özellikle 2002 yılı sonrası yakalanan ekonomik istikrar ile yönetim danışmanlığı mesleği de gelişme göstermekle birlikte, mesleğin kurumsallaşması yolunda atılan en önemli adım olarak değerlendirilebilecek YDD üyelik sayısı beklenen düzeyde değildir. Şu anda yönetim danışmanları derneğine kayıtlı üye sayısı 160, sertifikalı yönetim danışmanı sayısı 21, sertifika almaya aday sayısı ise, 4'tür. 2006 yılında Bulgaristan'ın 80 sertifikalı danışmanı olduğu düşünülürse mesleğin ülkemizdeki gelişimi daha iyi anlaşılabilir.

Ancak son zamanlarda yerel danışmanlık firmalarının global danışmanlık firmaları ile ortaklıklar kurmak suretiyle uluslararası projelerde de yer almaya başladıkları görülmekte, yabancı sermayenin gelişine paralel olarak, global danışmanlık firmalarının da artan bir ivmeyle ülkemizde ofislerini açmalarının mesleğin gelişimine katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Ülkemize geçerliliği kanıtlanmış, yönetim bilgisinin transferinde en önemli rolü oynadığı değerlendirilen danışmanlık hizmetlerinin gelişimi dönemler halinde analiz edildiğinde, dönemler başlangıçta uzun, 1990'lı yıllarda küreselleşmenin artan baskısı ve yaşanan değişim hızı nedeniyle gittikçe kısalan bir seyir izlemiş, bu dönemlerin tetiklenmesi mutlaka yapısal bir ekonomik değişim sonucu gerçekleşmiştir.

Marshall yardımı ve Sevk ve İdare Derneğinin kurulduğu yıllarda ülkemizde işletme yönetimi kavramı bilinmemekte, yönetici kadrolarında mühendisler yer almakta iken, 1970'li yıllarda DPT ve Sınai Kalkınma Bankası aracılığı ile Dünya Bankası destekli projeler hayata geçirilmiş, ancak her projede danışmanlık desteği Dünya Bankasının belirttiği yabancı danışmanlık firmalarından alınmıştır. Bu dönemde Sınai Kalkınma Bankasının finansal destek işlevinin yanında danışmanlık işlevlerini de yerine getirmiş ve uluslararası alandan yönetim bilgisini transfer etmiştir.

1980 sonrası, yaşanan yapısal ekonomik değişimler sonucu yerli ve yabancı denetim firmalarının yanı sıra, yabancı sermayenin ülkemize gelmesi ile faaliyet sahası insan kaynakları olan yerli yönetim danışmanlık firmaları kurulmuş ve seçme, yerleştirme, değerlendirme gibi birçok alanda önemli sayılabilecek sayısal artışlar gerçekleşmiştir.

24 Ocak kararlarının uygulanması ile 1980'lerin ikinci yarısında başlayan özelleştirme faaliyetleri yabancı sermayeyi olduğu kadar küresel denetim ve yönetim danışmanlık firmalarını da ülkemize çekmiş, küresel firmalar kurucu ortaklıklarla kendi ofislerini açmaya başlamışlardır.

Yönetim danışmanlığı mesleği ülke ekonomileri ile paralel bir seyir izlemekte, ekonominin iyi olduğu dönemlerde danışmanlık sektörü de yükselişe geçmekte, kriz dönemlerinde ise vazgeçilen ilk harcama kalemi danışmanlık giderleri olmaktadır.

Bugün yönetim danışmanlığı ülkemizde gözde bir meslek olup, süratle büyümektedir. Özellikle yazılım programlarının gelişmesi ve insanın öneminin anlaşılmasıyla insan kaynakları danışmanlık sektörünün gelişmesi hız kazanmış, bilginin artan önemi, rekabet ortamında yeni üretilmiş yönetim bilgisine duyulan ihtiyaç, Avrupa Birliği reform sürecinde gösterilen performans, Türkiye'yi gerek

yabancı sermaye, gerekse de global denetim ve danışmanlık firmaları için çekici kılmaktadır.

Yönetim danışmanlarının danışmanlık mesleğine başlamadan önce mutlaka yöneticilik tecrübelerinin olması gerekli, danışmanların kendi yöneticilik uygulamalarından edindikleri tecrübelerden faydalanmaları kaçınılmaz bir durum olarak görülmektedir. Danışmanların hizmet sunumunda kendilerini ayırt edici kılan unsur ise sahip oldukları yönetim bilgisi ve geçmişten getirdikleri tecrübelerdir. Danışmanlar kendi bilgi ve tecrübelerini işletmelere aktarırken, bu süreçte işletmelerin kendilerine özgü entelektüel sermayelerine göreceli olarak sahip olmakta ve bazen geçmiş görevlerinde edindiği bilgi ve tecrübelerini başka işletmelerde kullanmaktadırlar. Denilebilir ki, yönetim bilgisinin yayılımında danışmanları diğer aktörlerden farklı kılan hizmet sundukları işletmelerden kazandıkları bilgi ve tecrübelerdir.

Ülkemizdeki danışmanlık firmaları Uluslararası firmalarda olduğu gibi, çok büyük bütçelere ve danışman sayılarına ulaşamamakta, dolayısı ile yabancı rakipleri ile rekabet şansları ve yabancı ortakları olmadan uluslararası geniş kapsamlı bir projeyi gerçekleştirme şansı bulunmamaktadır.

Yurt dışında danışmanlık alanındaki gelişmelerin o ülkelerdeki hükümetlerin ve çeşitli teşkilatların bu alanda çalışanları desteklemesi ile oluştuğu göz önüne alınarak; ülkemizde de devlet desteği sağlanmasının mesleği geliştireceği, danışmanlık hizmetini sunan çeşitli kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluş ve derneklerin kendi özel yöntemleri ile bu hizmeti yürütmeleri yerine, Yönetim Danışmanları Derneği ile koordinasyon ve işbirliği içinde olmalarının mesleğin gelişmesine katkı sağlayabileceği, danışmanlık mesleğinin gelişmesinin işletmelerin gelişimine de katkı sağlayacağı, kamu kurum ve kuruluşlarının yerli danışmanlık firması tercihi ile danışmanlık maliyetlerinin azaltılabileceği, mesleğin etik kurallarının uygulanmaya konulması ile de, mesleğin saygınlığının arttırılabileceği değerlendirilmektedir.

Yönetim danışmanlığı mesleğinin gelişmiş ülkelerde olduğu gibi tarihsel gelişiminin ortaya konmasının, çeşitli dönemler itibarıyla karşılaşılan sorunlar ve sorunların aşılması hakkındaki tecrübelerin yazılı hale getirilmesinin mesleğin kurumsallaşmasına katkıda bulunacağı ve bu konuda görevin, mesleğin ilk yıllarından beridir gerek kamuda, gerekse de özel sektörde yönetim danışmanlığının içinde yer alan

duayenlere ve dolayısıyla söz konusu büyük ustaların tamamının onursal üyesi oldukları Yönetim Danışmanları Derneğine düştüğü değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

A.Gürpınar, Özel Yazışma, (23 Ekim 2007).

A.Balkış, Özel Yazışma, (06 Eylül 2007).

ABİGEM web sayfası <http://www.abigem.org/> (13. 09. 2007).

Abrahamson, E., 1991, Manangarial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejections of Innovations, *Academy of Management Review*, 16, (3), pp.586-612.

Abrahamson, E., 1996, Management Fashion, *Academy of Management Review*, 21 (1) pp.254-285.

Aktan, C., 1997, Özelleştirme, Danışmanlık ve Avantacılık, http://www.canaktan.org/canaktan_personel/canaktan-arastirmalari, (21.08.2007).

Alpkent, N. ve Demir, N., 1993, Yatırımcı Kamu Kuruluşlarında Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Gereksinmesi, MPM Yayınları:513.

Alpkent, N. ve Demir, N., 1993, Yatırımcı Kamu Kuruluşlarında Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Gereksinmesi, MPM Yayınları:512.

Arbonies, A.L., Landeta, J. ve Rivera, O., 1999, Case Studies as a Tool The Externalization of Tacit Managerial Knowledge, *Creative İnteractive Teaching Case Method & Other Techniques*, Caceres, Spain.

Ardanç, B., 1979, Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin Yeni Bir Örgütlenme Modeli, *Amme İdaresi Dergisi*,12 (3), s. 57-70.

ARGE Danışmanlık web sayfası, <http://www.arge.com/Hakkimizda/Farkliliklarimiz/Deneyim.aspx>, (06.10.2007).

Arslan, R. ve Aydın, S., İşletmelerdeki Eş Biçimliliğin Yönetim Bilgisinin Yayılımı Üzerine Etkileri, Ed.: M. Kurt ve S. Bayraktaroğlu, *Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 221-244.

- Aydoğan, M., 2005, Türkiye zerine Notlar 1923-2005, Umay Yayınları, 2 nci baskı, Bursa, http://kitabus.orgfree.com/siyaset_bilimi/Guncel/Metin_Aydogan/turkiye_uzerine_notlar/index-2.html (20.08. 2007).
- Aytar, D., 1994, zelleştirmenin Hikayesi, <http://daytar.tripod.com/bolum02.html> (27.08.2007).
- Aytar, D., 1998, Danışmanlık Nedir? Ne Değildir?, Rota Yayınları, Ankara.
- Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı web sayfası, <http://www.hazine.gov.tr/program>, (15.10.2007).
- BDO Denet - Denetim & Danışmanlık web sayfası, <http://www.bdodenet.com.tr> (02.09.2007).
- Becker, T.N. ve Stern, R.N., 1973, Professionalism, Professionalization, and Bias in the Commercial Human Relations Consulting Operation: A Survey Analysis, The Journal of Buisness, 46 (2), pp.230-257.
- Bimsa Uluslararası İş, Bilgi ve Yönetim Sistemleri web sayfası, <http://www.bimsa.com.tr/Contents.aspx?ID=1&CType=Cat> (04.10.2007).
- Boğaziçi Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Kulübü web sayfası, <http://www.buik.net/subcommittee/kariyer/showarticle.asp?Aid=78> (27.09.2007).
- BT İnsan web sayfası, <http://www.btinsan.com/118/11.asp>, (21.08.2007).
- BT Net web sayfası, <http://www.btnet.com.tr>, (21.08.2007).
- B. Yağız, zel Yazışma, (21 Ekim 2007).
- CHP web sitesi, <http://www.chp.org.tr/index.php?module=news&page>, (20.10.2007).
- C. Gürleyik, Grşme (24 Eylül 2007).
- Crucini, C., 2002, Knowledge Management ar the Country Level: A Large Consulting Firm in Italy, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 109-128.
- irişoğlu, C., 2006, Yönetim Danışmanlığının Tarihçesi, <http://cancirisoglu.blogcu.com/>, (01.08.2007).

- D.Aytar, Özel Yazışma, (25 Eylül 2007).
- D.Aytar, Özel Yazışma, (28 Eylül 2007).
- Deloitte Türkiye web sayfası, <http://www.deloitte.com> (30.09.2007).
- Dış Ticaret Müsteşarlığı web sayfası,
http://64.233.183.104/search?q=cache:giHhM_q_i3MJ:www.dtm.gov.tr/dtmadm in/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/murat.doc+T%C3%BCrkofis+1934&hl=tr&ct=clnk&cd=1&gl=tr (12.10.2007)
- DPT e- kütüphanesi, <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/kilcim/ozel2.html> (26.09.2007).
- Dünya Bankası Türkiye Danışmanlık Tedarik Değerlendirme Raporu, İşlem Politikası ve Ülke Hizmetleri OPCS, Haziran 2006.
- Dünya Gazetesi web sayfası, http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=270179&dept_id=320 (30.09.2007).
- Ekser Danışmanlık web sayfası, <http://www.ekser.com.tr/> (01.08.2007).
- Engwall, L., Furusten, S. ve Wallerstedt, E., 2002, The Changing Relationship Between Management Consulting and Academia: Evidence From Sweden, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 36-51.
- Erdoğan, N., 2007, Dikiz Aynasına Bakarak Araba Kullanmak: Türkiye’de Yönetim ve Organizasyon, Türk Ticaret Rehberi, Bülten No:1,
<http://www.ydd.org.tr/tr/SunumveMakaleler.asp> (28.07.2007).
- Erdost, H. E., 2003, Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Erengil, S., 1956, Sanayi İçinde Öğretim ve İşletmecilik Seminerleri, IETT Dergisi, 1, s.10-12
- Ergun, T., 1976, Todaie ve Akademik Gelişme Olanakları, Amme İdaresi Dergisi, 9 (4), s.3-7.
- Ertan, S., 2006, Yönetim Danışmanlığı ve Ülkemizde Danışmanlık Firmalarının Yaşadıkları Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara (Yayımlanmamış).

F.Otluoğlu, Görüşme(11 Eylül 2007).

F.Otluoğlu, Özel Yazışma (03 Ekim 2007).

Faust, M., 2000, Warum boomt die Managementberatung? - und warum nicht zu allen Zeiten und überall- , SOFI-Mitteilungen Nr., 28, pp. 59-82.

Faust, M., 2002, Consultancies as Actors in Knowledge Arenas: Evidence From Germany, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 146-163.

Genç, N., 2004, Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Global Danışmanlık Şirketleri,

<http://www.yenibiris.com/CareerSupport/DisplayArticle.aspx?vID=6769§ionID=9>, (20.08.2007).

Günel, A., 1998, Türkiye’de Esnaf ve Sanatkarları Temsil Eden Meslek Kuruluşları İçin Yeni Bir Görüş: Örgütlenmiş Danışmanlık Hizmetleri, Ed. İ.Yazman, Türkiye’de Esnaf ve Sanatkarları Temsil Eden Meslek Kuruluşları İçin Yeni Bir Görev: Örgütlenmiş Danışmanlık Hizmetleri, Ankara, 24, s. 1-8.

Henry, O., 2002, The Acquisition of Symbolic Capital by Cunsultants:The French Case, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 19-35.

Hürriyet İnsan Kaynakları Eki, 21 Ağustos 1998.

ICC Danışmanlık web Sayfası, <http://www.icc-intconsulting.com>, (21.08.2007).

Inspark Danışmanlık web sayfası, <http://www.inspark.com>, (21.08.2007).

İGEME web sayfası, <http://ww.igeme.org.tr/>, (25.08.2007).

İşte Türkiye web sayfası,

<http://www.byegm.gov.tr/YAYINLARIMIZ/kitaplar/isteturkiye/turkce/turkce.htm>, (15.10.2007).

KALDER web sayfası, <http://www.kalder.org/> (20.08.2007).

- Kaynak, E. ve Ardancı, B., 1978, Çok Uluslu Şirketler ve Türkiye, Amme İdaresi Dergisi,11 (1), s.107-117.
- Karsten, L. Ve Veen, K.V., 2002, Management Consultancies in the Netherlands in the 1950 and 1960s:Between Systemic Context and External Influences, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 52-69.
- Kieser, A., 2002, Managers as Marionettes? Using Fashion Theories to Explain the Success of Consultancies, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 167-183.
- Kipping, M. and Engwall, L., 2002, Management Consulting; Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry, Ed.: M. Kipping and L. Engwall, Management Consulting, New York, Oxford University Press, s. 1-16.
- Kipping, M., 1999, American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation and Relationships, The Business History Review, 73 (2), pp 190-220.
- Koçel, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOSGEB web sayfası, <http://www.kosgeb.gov.tr/Destekler/destek.aspx?dID>, (15.09.2007)
- KOSGEB Destekleyiciler Yönetmeliği, 24 Nisan 2005 Tarihli ve 25795 sayılı Resmi Gazete, http://www.alomaliye.com/kosgeb_destekleyiciler_yonet.htm, (23.10.2007)
- Köse, A.H., Alpkent, N. ve Birbil, D., 1993, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, MPM Yayınları:512 .
- Kumbasar, T., 2007, Enron Skandalı, http://www.sav.org.tr/Almanak_yazilar%5Cdunya_07_Enron.htm, (21.10.2007).
- Kurt, M. ve Kayacan, M., 2007, Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılımı, Ed.: M. Kurt ve S. Bayraktaroğlu, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Ankara, Gazi Kitabevi, s. 245-257.

- Kutunis, R.Ö. ve Alpaslan, S., 2007, Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna İşletmecilikteki Dönüşüm, Ed.:M.Kurt ve S. Bayraktaroğlu, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Ankara, Gazi Kitabevi, s.3-25.
- Lebestky, D.A. ve Tuggle, F.D., 1975, Manager Consultant Conflict,- An Experiential Aproach, The Academy of Menagement Journal, 18 (2), pp.375-381.
- McKenna, C. D., 1995, The Origins of Modern Management Consulting, Business and Economic History, 24 (1), pp. 51–58.
- Milliyet Gazetesi web sayfası, <http://www.milliyet.com.tr/2006/01/27/ekonomi/eko02.html> (30.09.2007).
- Miner, J.B., 1973, The Management Consulting Firms, as a Source of High-Level Managerial Talent .
- M. Kurt, Görüşme, (26 Ekim 2007).
- Oktay, M., 1996, İşletmeciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları: 187, İstanbul.
- Otluoğlu, F., 2006, YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/SunumveMakaleler.asp> (20.08.2007).
- Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Teşkilat ve Görev Yönetmeliği, 29.11.2003 tarih ve 25301 sayılı Resmi Gazete, http://www.oib.gov.tr/baskanlik/teskilat_yonetmeliği.htm, (25.08.2007).
- Özen, Ş., 2000, Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'de Yayılım Sürecinin Dinamikleri. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nevşehir: 25-27 Mayıs, s. 303-319.
- Özgenç, O., 1998, Türkiye’de Kobi'lere Yönelik Verilen Kamu Danışmanlık Hizmetleri ve Bu Hizmetlerin Etkinliğini Geliştirme Koşulları, Ed: İ. Yazman, Türkiye’de Esnaf Sanatkar ve Kobileri Temsil Eden Meslek Kuruluşları İçin Yeni Bir Görev: Örgütlenmiş Danışmanlık Hizmetleri, Ankara, TES-Ar Yayınları, 24, s.13-19.
- Özkan, M., 1999, Yönetim Danışmanlığı Üzerine - Ali İhsan Poyraz, Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 03 Ocak 1999, <http://www.danismend.com/> (01.08.2007).

- Özkara, B., 2007, Küreselleşme ve AB Sürecinde Örgüt Yapısındaki Değişimin Kaynakları:Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Ed.:M. Kurt ve S. Bayraktaroğlu, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Ankara, Gazi Kitabevi, s.125-144.
- Poyraz Danışmanlık. web sayfası, <http://www.poyrazdanismanlik.com.tr> (02.09.2007).
- Radikal Gazetesi web sayfası
http://www.radikal.com.tr/veriler/2004/03/22/haber_110439.php (21.08.2007).
- Sabah Gazetesi web sayfası, <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/02/02/eko111.html> (30.09.2007).
- Sabah Gazetesi web sayfası, <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/06/07/eko111.html> (30.09.2007).
- Sargut, S., 2001, Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Yay., Ankara.
- Saylı, H., 2002, Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Afyonkarahisar (Yayımlanmamış).
- Seçen, T., 2006, Terazinin Kefesi, [http://www.ydd.org.tr/tr/Sunumve Makaleler.asp](http://www.ydd.org.tr/tr/Sunumve_Makaleler.asp) (20.08.2007).
- Stratejik Araştırmalar Enstitüsü web sayfası, <http://www.turksae.com/face/index>, (15.10.2007).
- TBMM web sayfası, <http://www.tbmm.info/modules>, (21.08.2007).
- T. Seçen, Özel Yazışma, (25 Ağustos 2007).
- Tekeli, İ. ve Şaylan, G., 1975, Danışmanlık Kuramı, Amme İdaresi Dergisi, 8 (2). s.75–107.
- The Economist, 1996, Management Consulting, The Economist A Survey Business In Europe, Newspapers Limited, London .
- Toktaş, E. ve Çeltekoğlu, H., 1997, 21 inci Yüzyılın Eşiğinde İnsan Kaynakları, Boğaziçi Üniversitesi Steps Dergisi, 8, s.4-6.

Tunalı, N., 1999, İşletmelerde Yönetim Danışmanlığı Hizmetinin Kullanımı ve Türkiye'deki Uygulamasına Yönelik Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir (Yayımlanmamış).

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası web sayfası, <http://www.tskb.com.tr/Hakkimizda.aspx> (27.08.2007).

TÜSİAD web sayfası, <http://www.tusiad.org/tuzuk.htm> (20.08.2007).

Vergi Gündem web sayfası, <http://www.vergidegundem.com/eyturkiye.asp> (02.09.2007).

Wikipedia web sayfası, http://tr.wikipedia.org/wiki/B%C3%BCy%C3%BCK_Bunal%C4%B1m (12. 10. 2007).

YDD web sayfası, <http://www.ydd.org.tr/tr/danisman.asp> (20.08.2007).

Yeni Bir İş İnsan Kaynakları A.Ş. web sayfası,
http://www.yenibirisakademi.com/web/page.aspx?nm=yenibirismezun_danismanlik_pwc, (30.09.2007).

YÖK Tez Merkezi, <http://tez.yok.gov.tr/YokTezSrv>, (21.10.2007).

Zaim, H., 2004, Bilgi Yönetimi Süreçleri ve SBS Türkiye Uygulaması, Sosyal Siyaset Konferansları, 47, s.35-60,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250 (22.08.2007).

EKLER

EK 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU**- SORULAR-****KİŞİSEL SORULAR**

Adınız Soyadınız

Mezun olduğunuz Okul/okullar (Lisans ve lisansüstü seviyede)

İş Tecrübeniz

Kısaca çalışma hayatınızı özetler misiniz?

FİRMA İLE İLGİLİ SORULAR

Firmanızın Adı

Kuruluş Yılı

Firmanızın kökeni?
(Türk/Yabancı/Yabancı ortaklı)

Firmanızın geliri ve çalışan sayısı baz alındığında son beş yıldaki büyüme hızı nedir?

YÖNETİM DANIŞMANLIĞININ GELİŞİMİ İLE İLGİLİ SORULAR

1. Firmanızda şu andaki yönetim danışmanlarının genel olarak eğitim düzeyleri ve mezun oldukları bölümler (Ön Lisans, Lisans, Yüksek Lisans.../İşletme, İktisat, muhasebe, hukuk, mühendislik...)

2. Ülkemizde yönetim danışmanlığı mesleğinin doğuşunu nasıl açıklayabilir siz?
(Uluslararası firmaların gelişi/yurt dışında eğitim alanların /yurtdışında çalışanların öncülüğü vb.)

3. Ülkemizde Yönetim Danışmanlığını tarihsel Süreçte analiz edersek kaç döneme ayırabiliriz? Bir dönemi bitiren ya da yeni bir dönemi başlatan yani bu süreçleri tetikleyen dinamikler sizce nelerdir?

4. Yönetim danışmanlığı mesleğinin ilgilendiği sorunlar (üretim, verimlilik, insan vb.) dönemler itibarıyla nasıl bir eğilim göstermiştir?

5. Tarihsel süreçte mesleğin gelişmesine katkıda bulunan kişiler veya kurumlardan bunların projelerinden ve de özellikle de bizzat sizin içinde yer aldığınız büyük projelerden bahsedebilir misiniz?

6. Ülkemizde yönetim danışmanlığının gelişimini (yabancı firmaların ülkemizde ofislerini açmalarını ve yaygınlaşmalarını, yerli firmaların gelişimini ve bu gelişimi tetikleyen dinamikleri) özetleyebilir misiniz?

7. Ülkemizdeki işletmelerin danışmanlık hizmetindeki tercihini (yerli, yabancı, yerli/yabancı) değerlendirir misiniz? Özellikle gerçekleştirilen özelleştirmelerde yabancı danışmanlık firmalarının tercih edilmesi konusunda görüşleriniz nelerdir?

8. Ülkemizde yönetim biliminin yayılımında öncülüğü kim (danışmanlık firmaları/ işletme okulları/gurular/ profesyonel yöneticiler/işadamları/kitle medyası) yapmaktadır? Ülkemizdeki Danışmanlık mesleğinin ve yönetim danışmanlığı firmalarının yeni yöntem ve pratiklerin/uygulamaların yayılımındaki yerini anlatır mısınız?

9. Firmanızın ülkemizde yönetim biliminin yayılımında nerede olduğunu düşünüyorsunuz? (Firma deneyimlerinden faydalanma/moda olan yönetim bilgisinin yayılımı/diğer)

10. Yönetim Danışmanlığı mesleği ile ilgili yasal düzenlemeler ve Yönetim Danışmanı yetiştirilmesine yönelik hizmet veren resmi ya da özel bir eğitim kurumu var mıdır?

11. Şu anda danışmanlık firmalarında çalışanların işe alınmalarındaki asgari standartlar (Yaş, tecrübe, eğitim seviyesi, mezun olunan bölüm, yabancı dil vb.) nelerdir? Sizce bunlar yeterli midir? Bu konuda tüm firmaları bağlayıcı bir düzenleme var mıdır?

12. Ülkemizde, işletmeler danışman veya danışmanlık firması seçiminde Yönetim Danışmanları Derneğine üye olunmasını önemsiyor mu?

13. Ülkemizdeki danışmanlık firmaları uluslar arası nitelikte işler ve büyük projeler gerçekleştiriyorlar mı?

14. Firmanıza gelen danışmanlık talepleri hangi zamanlarda artış eğilimi göstermektedir? Firmanızın kuruluşundan bu yana yaşanan ekonomik krizlerden firmanız ve genel olarak yönetim danışmanlığı sektörü nasıl etkilenmiştir?

15. Ülkemizde, gerek kamu ve gerekse özel sektörde danışmanlık hizmeti talep edenlerle danışmanlık firmasının buluşması nasıl olmaktadır? Danışmanlık desteği alınacak firmanın seçiminde nasıl bir yol izlenmektedir?

16.Sizce yönetim danışmanlığının kurumsallaşması ne aşamadır? Bu süreç tamamlanmamışsa bu süreçte önündeki engeller nelerdir? Bu konuda ne gibi tedbirler alınmalıdır?

17. Yönetim Danışmanlığı mesleğinin gelişmesi ve kurumsallaşması konusu ile ilgili eklemek istedikleriniz nelerdir?