

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ ALAN VE ALMAYAN
İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRILMASI: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Halit Enes ÜNAL**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**

Karabük

MAYIS/2019

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ ALAN VE ALMAYAN
İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRILMASI: YAZILIM SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Halit Enes ÜNAL**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Fatma Zehra TAN**

Karabük

MAYIS/2019

İÇİNDEKİLER

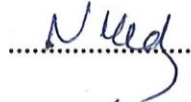




İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	3
DOĞRULUK BEYANI	4
ÖNSÖZ	5
ÖZ	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION	9
ARAŞTIRMANIN KONUSU	10
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	10
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	10
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	11
EVREN VE ÖRNEKLEM (VARSA).....	12
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	12
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	13
1.1. Yönetim Danışmanlığı ve Yönetim Danışmanı	13
1.1.1.Yönetim Danışmanlığının Tanımlanması	13
1.1.2.Yönetim Danışmanı Tanım ve Özellikleri.....	14
1.1.3.Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı	19
1.1.4.Yönetim Danışmanlığının Özellikleri	21
2. İKİNCİ BÖLÜM	23
2.1. Yönetim Danışmanlığı Süreci ve Aşamaları	23
2.1.1.Tanıtma	23
2.1.2.İhtiyacın Doğması.....	24
2.1.3.Giriş – Tanışma.....	24
2.1.4.Teşhis	25
2.1.5.Planlama	25
2.1.6.Uygulama.....	26
2.1.7.Değerlendirme.....	26
2.2. Yönetim Danışmanlığı Kullanım Nedenleri	26

2.2.1.Özel Bir Alana İlişkin Bilgi ve Beceri Gereksinimi.....	26
2.2.2.Aksayan İşlerin Yönetilmesi.....	26
2.2.3.Stratejik Kararların Verilmesi.....	27
2.2.4.Sistemli Yaklaşımın Benimsenmiş Olması	27
2.3. Yönetim Danışmanlığı Kullanım Alanları	27
2.3.1.Küçülme.....	27
2.3.2.Kurumsal Körlük	28
2.3.3.Güncel Bilgilerin Takibi.....	28
2.3.4.Sorunların Çözümüne Kavuşturulması	29
2.4. Yönetim Danışmanlığı Sürecinde Yaşanan Sorunlar.....	29
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	31
3.1. ANALİZ VE BULGULAR.....	31
SONUÇ ve ÖNERİLER	54
KAYNAKÇA.....	57
TABLolar LİSTESİ	59
EKLER	61
ÖZGEÇMİŞ	67

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Halit Enes ÜNAL'a ait "Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan ve Almayan İşletmelerin Karşılaştırılması: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans / Doktora programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Dr. Öğrt. Üye. Neşe YILDIZ	
Danışman Üye	: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Üye	: Dr. Öğrt. Üye. Neşe YILDIZ	
Üye	: Doç. Dr. Fatma Zehra TAN	
Üye	: Dr. Öğrt. Üye. Yaşar AKÇA	

Tez Sınavı Tarihi: 24.05.2019

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Halit Enes ÜNAL

İmza : 

ÖNSÖZ

Çalışmamız, ülkemizde üniversite ve sanayi işbirliklerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde önemli bir konumda yer alan, yeni fikir ve buluşların hayata geçirilmesinde etkin bir rol oynayan teknokentlerden ODTÜ teknokent bünyesinde bulunan yazılım işletmelerden yönetim danışmanlığı alan ve almayan firmaları incelemek üzere yapılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmamızın ilk kısmında araştırma konusu, önemi ve yöneme ilişkin bilgiler sunulmuş, sonrasında birinci bölümde, yönetim danışmanlığı ve yönetim danışmanı ile ilgili literatür taraması yer almaktadır. İkinci bölümde, yönetim danışmanlığı süreci, aşamaları ve kullanım nedenlerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmaya yönelik bulgular ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

Lisans ve yüksek lisans öğrenim dönemim boyunca desteklerini benden esirgemeyen bana her türlü yardımcı olan değerli danışmanım Doç. Dr. Fatma Zehra TAN hocama teşekkür ederim . Tez çalışmam sırasında bana destek olan arkadaşlarım Mehmet ŞENEL ve Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ'e teşekkür ederim. Hayatımın her aşamasında bana destek olan, bu günlere gelmem için en az benim kadar çabalayan, bana varlıkları ile güç veren, maddi ve manevi desteklerini bir an bile esirgemeyen babam Cumhur ÜNAL ve annem Muazzez ÜNAL'a, bana ağabeylik duygusunu yaşatan biricik kardeşim Elif Beyza ÜNAL'a teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Halit Enes ÜNAL

15.04.2019

ÖZ

Yönetim danışmanlığı kavramını incelediğimiz zaman karşımıza birbirinden farklı birçok tanım çıkmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında yönetim danışmanlığı alanın çok geniş kapsamlı olmasıdır. İşletmelerin güçlenmelerinde, yenilik ve değişim yapmak istediklerinde, verimli çalışmalarında yol gösterici rol üstlenmede danışmanlığın pastada önemli bir paya sahip oldukları bilinmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde büyük bir sektör haline dönüşen yönetim danışmanlığı Türkiye’de de sektör haline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi olan yönetim kavramı insanoğlunun varlığından beri pek çok incelemeye konu olmuş ve bir amacın gerçekleştirilmesi için en az iki kişinin sevk ve idaresini kapsar. Küçük veya büyük ölçekte her işletmede yönetim olgusu mevcut olmakla birlikte işletme sahipleri her zaman bu olguyu doğru yerine getirememektedir. Bu yüzden yönetim danışmanlığı kavramı ortaya çıkmış olup her geçen gün önemi artmaktadır.

Bu çalışmada, Ankara ili ODTÜ Teknokent’te faaliyet gösteren yazılım işletmelerinin yönetim danışmanlığı alıp almadıkları incelenmiştir. Çalışmanın ilk odak noktasını, yönetim danışmanlığı almayan işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin, neden yönetim danışmanlık almadıklarının sebeplerinin incelenmesi çalışmanın ilk ve önemli amacı olarak belirtilebilmektedir. Bir diğer odak nokta ise, halen yönetim danışmanlığı hizmeti alan veyahut daha önce bu hizmeti almış olan işletmelerin, temel özelliklerini ortaya koymak, neden yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyduklarını belirlemek, yönetim danışmanlarının seçimi noktasında hangi kriterleri baz aldıklarını belirlemektir. Bu iki amaç doğrultusunda yürütülen bu çalışmada, yönetim danışmanlığı hizmetinin alınma ve alınmama nedenlerinin ortaya konması genel amaç olarak belirtilebilmektedir.

Anahtar kelimeler: Danışmanlık, yönetim danışmanlığı, yazılım işletmeleri

ABSTRACT

When we examine the concept of management consultancy, there are many different definitions. The main reason for this is that the field of management consultancy is very comprehensive. It is known that consultancy has an important role in the consultancy in assuming a guiding role in productive work when they want to make innovation and change in the strengthening of enterprises. In particular, management consulting become a major industry in developed countries would not be wrong to say that it has become a sector in Turkey.

The concept of management, which is the oldest of the arts, is the subject of many studies since the existence of mankind and covers the administration of at least two people for the realization of an objective. Although there is a management case in every enterprise in small or large scale, the owners cannot always perform this fact correctly. Therefore, the concept of management consultancy has emerged and its importance is increasing day by day.

In this study, it is examined whether software firms operating in METU Technopark in Ankara receive management consultancy or not. The first focus of the study is composed of enterprises that do not receive management consultancy. The reasons of why these enterprises do not receive management consultancy can be stated as the first and important aim of the study. Another focus is to identify the basic characteristics of the enterprises that have already received management consultancy services or to determine why they need management consultancy services and to determine which criteria they use in the selection of management consultants. In this study carried out in line with these two objectives, it can be stated that the general purpose is to reveal the reasons for receiving and not receiving the management consultancy service.

Key words: Consultancy, management consultancy, software enterprises

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan Ve Almayan İşletmelerin Karşılaştırılması: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Halit Enes ÜNAL
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	Mayıs 2019
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	Karabük Üniversitesi
Tezin Sayfa Sayısı	67
Anahtar Kelimeler	Danışmanlık, yönetim danışmanlığı, yazılım işletmeleri

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Comparison Of Firms Who Are Having Management Consultantservices And Not: An Application In The Software Sector
Author of the Thesis	Halit Enes ÜNAL
Advisor of the Thesis	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Master's Degree
Date of the Thesis	February 2019
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	Karabük University
Total Page Number	67
Keywords	Consultancy, management consultancy, software enterprises

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yönetim danışmanlığı alan ve almayan işletmelerin karşılaştırılarak danışmanlık hizmetlerinin öneminin ortaya konulmasıdır. Araştırmanın uygulama kısmı Ankara ilindeki ODTÜ teknokentte yer alan yazılım firmalarında yapılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Ülkemizde yönetim danışmanlığı alan işletmelerin sayısının azlığı bilinen bir gerçektir. Bu çalışmada, Ankara ili ODTÜ Teknokent'te faaliyet gösteren yazılım işletmelerinin yönetim danışmanlığı alıp almadıkları incelenmiştir. Çalışmanın ilk odak noktasını, yönetim danışmanlığı almayan işletmeler oluşturmaktadır. Bu işletmelerin, neden yönetim danışmanlık almadıklarının sebeplerinin incelenmesi çalışmanın ilk ve önemli amacı olarak belirtilebilmektedir. Bir diğer odak nokta ise, halen yönetim danışmanlığı hizmeti alan veyahut daha önce bu hizmeti almış olan işletmelerin, temel özelliklerini ortaya koymak, neden yönetim danışmanlığı hizmetine ihtiyaç duyduklarını belirlemek, yönetim danışmanlarının seçimi noktasında hangi kriterleri baz aldıklarını belirlemektir. Bu iki amaç doğrultusunda yürütülen bu çalışmada, yönetim danışmanlığı hizmetinin alınma ve alınmama nedenlerinin ortaya konması genel amaç olarak belirtilebilmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, kullanılan veri, nicel araştırma yöntemi olan anket formu ile elde edilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde demografik bilgiler ve bu bilgilere ek olarak işletmenin türü, faaliyet süresi, personel sayısı ve ihracat yapıp yapmadığına ilişkin ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yönetim danışmanlığı alıp almamaya ilişkin ifadeler yer verilerek, işletmelerin yönetim danışmanlığı hizmeti almaları veya almamalarının nedenlerinin ortaya konmasına yönelik olarak anket formu oluşturulmuştur.

Anket formunun oluşturulmasında, literatür temelinden hareket edilerek, kullanılan ifadeler önceki çalışmalardan istifade edilerek oluşturulmuştur. Soruların belirli bir kısmı 3'lü Likert şeklinde oluşturulmuştur ve Ganesan (1994) ile Cannon ve Doney (1997) çalışmalarından uyarlanmıştır. Kalan ifadeler ise, Erdost (2003), KOSGEB ve Gürkan (2005) çalışmaları baz alınarak oluşturularak anket formuna son hali verilmiştir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırmanın hipotezleri;

Hipotez 1: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların eğitimi bakımından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların yaşı bakımından anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların sahip oldukları işletmenin yapısına göre anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 4: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir fark vardır.

Araştırmanın problemleri ise;

1P: Yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmeler, neden bu hizmeti almamaktadırlar?

Yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin cevapladığı bu bölümde, neden bu hizmeti almadıkları, yönetim danışmanlığına ilişkin bilgisel birikimleri, daha sonraki zamanlarda yönetim danışmanlığı hizmeti alıp almayacakları, yönetim danışmanlığı firmalarına güven duyup duymadıkları gibi bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır.

2P: Yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmeler neden bu hizmeti almaktadırlar ve aldıkları hizmete ilişkin değerlendirmeleri nasıldır?

Halihazırda yönetim danışmanlığı hizmeti alan veya almış işletmelerin cevaplaması gereken bu bölümde ise yönetim danışmanlığı hizmetini bırakma nedenleri, yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili değerlendirmelerin ortaya konması amaçlanmaktadır.

EVREN VE ÖRNEKLEM (VARSA)

Araştırmanın evrenini Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) teknokent bünyesinde yer alan iki yüz altmış sekiz firma oluşturmaktadır. Anket uygulaması yapılan yüz altmış dört yazılım işletmesi anketin örneklemini oluşturmaktadır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Yapılan bu araştırma

- Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmış olup bu verilerin analiz sonuçları ile sınırlıdır.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) teknokentinde yer alan yazılım işletmeleri ile sınırlıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Yönetim Danışmanlığı ve Yönetim Danışmanı

Yönetim danışmanlığı kavramını incelediğimiz zaman karşımıza birbirinden farklı birçok tanım çıkmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında yönetim danışmanlığı alanın çok geniş kapsamlı olmasıdır. İşletmelerin güçlenmelerinde, yenilik ve değişim yapmak istediklerinde, verimli çalışmalarında yol gösterici rol üstlenmede danışmanlığın pastada önemli bir paya sahip oldukları bilinmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde büyük bir sektör haline dönüşen yönetim danışmanlığı Türkiye’de de sektör haline geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

1.1.1. Yönetim Danışmanlığının Tanımlanması

Sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi olan yönetim kavramı insanoğlunun varlığından beri pek çok incelemeye konu olmuş ve bir amacın gerçekleştirilmesi için en az iki kişinin sevk ve idaresini kapsar. Küçük veya büyük ölçekte her işletmede yönetim olgusu mevcut olmakla birlikte işletme sahipleri her zaman bu olguyu doğru yerine getirememektedir. Bu yüzden yönetim danışmanlığı kavramı ortaya çıkmış olup her geçen gün önemi artmaktadır.

Yönetim danışmanlığı kısaca isteğe bağlı bir yönetim etkinliği şeklinde tanımlanmıştır. Yönetim danışmanları işletmelere var olan durumlarının daha iyi bir konuma gelmesi, iyileştirme anlamında haiz oldukları deneyim, uzmanlık ve öngörülerini sunmaktadırlar. Yönetim danışmanlığını bir alışveriş konusu olarak gören bir tanım ise danışmanlık şirketlerinin müşterilerine deneyim ve uzmanlıklarını sattıklarını belirtmiştir (Kim ve Trimi, 2007: 147).

Haan’a göre yönetim danışmanlığı danışman ile hizmet alan işletme arasında belirli bir zaman geçerli olan ve hizmeti alan işletmenin istikbaline ilişkin iyileştirmelere odaklanan işbirliğine dayalı birliktelik şeklinde tanımlar (De Haan, 2006: 61).

Çolakoğlu (2002)’na göre ise yönetim danışmanlığı; belirli bir bilgi ve tecrübe edinimi olan, bağımsız kuruluş ve kişiler tarafından anlaşılan bir fiyat karşılığında müşterilerinin karşılaştıkları sıkıntılarının, sorunlarının ortaya çıkarılması, sebeplerinin araştırılması ve sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için en uygun alternatifleri geliştirilerek, müşteriler tarafından

istenirse ortaya çıkarılan alternatiflerin işletmede uygulanmasına yardımcı olunmasını içeren hizmettir (Çolakoğlu, 2002: 220).

Başka bir tanıma göre ise, yönetim danışmanlığı, kamu, özel ve diğer kuruluşlarda, bağımsız, tecrübeli, deneyimli ve bilgili kişi ve kişiler tarafından strateji, organizasyonel yapı ve iş yapma yöntemleri alanlarında problemleri bulmaya, aramaya ve uygun tavsiyeleri geliştirerek tavsiyelerin uygulama sürecine yardımcı olmayı içeren bir hizmettir (Erdost, 2003: 78).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak yönetim danışmanlığını; işletmelerin kurumsallaşmaları, kendilerini var olan durumlarından daha iyi bir konuma taşımaları, gelişime ayak uydurabilmeleri, göremedikleri ya da başka bir deyimle meslek körlüğü yaşadıkları noktada destek aldıklarını kurmay hizmet olarak tanımlayabiliriz.

1.1.2. Yönetim Danışmanı Tanım ve Özellikleri

Yönetim danışmanları, müşterilerinin problemlerini çözüm bulma veya kaynak ve olanaklardan yararlanmalarını gerçekleştirmek üzere müşterilerinin firmalarının içinde yer almayan deneyim, bilgi ve becerileri sağlayan ve buna karşılık olarak belirli bir ücret alan kişilerdir. Yönetim danışmanları, çeşitli konularda kendini geliştirerek, halihazırda yer alan kaynakların analizini gerçekleştiren, tecrübelerini ve elde etmiş olduğu bilgileri katarak bir senteze varan ve bu alanlarda temin ettiği yansız ve net bilgi, yorum, öneri ve uygulama yardımını organizasyonun ilerlemesi ile müşteri firmanın ihtiyaçları yönünde ve mesleki kurallar doğrultusunda gerçekleştiren, deneyimli ve bilgili uzman kişilerdir (Erdost, 2003: 85).

Yönetim danışmanı yönetim danışmanlığı hizmetini firmalara ve kişilere; mesleki kurallar doğrultusunda ve tarafsız profesyonel yaklaşımla ortaya koyan, yönetim alanında ve yönetim danışmanlığı mesleği ve disiplini hakkında tecrübeli, deneyimli ve bilgili olan, yeterli bir bilimsel dalda yüksek öğrenim katında eğitim almış ve uzmanlaşmış, belli durumlara göre uzman, proje yöneticisi, analist, lider, eğitmen, ekip üyesi, koç, yorumcu ve kendini sürekli geliştiren, yeni bilgiler katan, bazı şeyleri üstlenebilen kişidir (www.ydd.org.tr).

Yönetim danışmanı bir açıdan da değişim katalizörüdür. Yapmış olduğu çalışmalar neticesinde, çalışma gerçekleştirilen firmada önemli derecede değişikliklere, farklılıklara yol açacak değişikliğin gerçekleştirilmesine sebep olur (Aytaç, 1999:17).

Yapılan yönetim danışmanlığı tanımlara bakılarak diyebiliriz ki yönetim danışmanlığı belirli bir seviyede eğitim almış, kendini geliştirmiş, tecrübeli ve bilgili bir bireydir. Yönetim danışmanları firmada meydana gelen sorunları bularak onları etkin bilgi ve tecrübelerini kullanarak belirli bir ücret karşılığında ortadan kaldırmaya çalışan kişilerdir. Yönetim danışmanı müşteriye karşı tarafsız ve mesleki etik kurallarına bağlı olarak hareket etmelidir.

Diğer meslek gruplarında kendine has özellikler olduğu gibi yönetim danışmanlarının da kendine has özellikleri mevcuttur. Yönetim danışmanlarının belirli bir yasalarla, tüzüklerle ortaya konan özellikleri olmasa da, başarılı bir danışmanda olması gereken belli başlı özellikler vardır.

Yönetim danışmanlığı özelliklerini iki ana başlık altında toplamak gerekirse bunlar birincisi temel özellikler ikincisi ise kişisel özellikler olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür.

a. Temel Özellikleri

✓ Bilgi

Yönetim danışmanın bilgi bakımından temel özellikleri özetlemek gerekirse şu şekildedir (Serhatoğlu, 2002: 46).

- Danışmanlık kapsamına giren konuların birinde veya birden fazlasında uzman olmak
- Yönetim teknikleri, bilgi teknolojisi, ölçüm ve kontrol metotları, analiz, finansal yönetim ve planlama konularında temel bilgilere sahip olmak,
- Yönetim ve organizasyon teorisi konusunda bilgili olmak,
- İşletmelerin çalışmalarında ortaya çıkan insan faktörü ile ilgili konularda tutarlı bir anlayışa sahip olmak,
- Şirket kültürü ve geleneklerin değişim süreci üzerindeki etkilerini anlayabilecek anlayış, deneyim ve bilgilere sahip olmak,
- İş idaresi, muhasebe ve genel ticaret uygulaması ile ilgili temel bilgilere sahip olmak.

✓ Sorunu Analiz Edebilme Yeteneği

Müşteri firmasında karşılaşmış olduğu problemi çözüme ulaştıramadığında danışmana başvurur. Danışman burada problemin kaynak noktasını oluşturma rolünü

üstlenir. Danışmanın mevcut problemi başarılı bir şekilde ortadan kaldıracabilmesi için özel bir yeteneğe sahip olması gerekir. Danışman problemi ortadan kaldırmak için ortaya çıkarmış olduğu eylemleri de uygulayabilme becerisine sahip olması gerekir (Kayabaşı , 2009: 26).

✓ **Beceri**

Yönetim danışmanın beceri bakımından temel özellikleri özetlemek gerekirse şu şekildedir. (Serhatoğlu, 2002: 24)

- Analitik yetenek,
- Değerlendirme yeteneği,
- Karar verme yeteneği,
- Kişisel ilişkiler,
- İkna kabiliyeti,
- İletişim yeteneği,
- Pazarlama ve satış yeteneği.

✓ **Şirket Atmosferini Hissetme**

Danışmanlar şirkete bazen gereksinimlerinin dışında, şirketin çevresindeki etkisini artırabilmek için bir strateji aracı olarak kullanılmak amacıyla davet edebilir. Danışmanın işletmedeki güç ve politika ilişkilerini anlayacak yeteneği varsa uygun değişim araçlarını belirler (Kayabaşı, 2009: 27).

b. Kişisel Özellikleri

✓ **Dürüstlük**

Yönetim danışmanın sahip olması gereken en önemli özelliklerden bir tanesi dürüstlüktür. Yönetim danışmanın vazgeçilmez unsurudur dürüstlük. Yönetim danışmanı müşteri ile çalıştığı süre boyunca tüm çalışanlara, yöneticilere dürüst olmalıdır. Danışman her zaman dürüst olmalıdır birilerine yaranmak için, birilerini mutlu etmek için sonuçları değiştirmemeli sonuç olarak yönetim danışmanı her zaman dürüstlükten yana olmalıdır.

✓ **Tarafsızlık**

Yönetim danışmanlığının bir diğer önemli özelliği tarafsızlıktır. Başarılı bir danışman sürekli tarafsız olmalıdır. Bulunduğu ortamda danışman kişilere, olaylara

karşı tarafsız kalmalıdır, belli bir yöne kaymamalıdır. Tarafsız kalamayan danışman işinde başarısız olur.

✓ **Yeterlilik**

Çağın hızlı ilerleyişi ve yeniliklerin art arda gelişi ile danışmanlık mesleğine olan ihtiyaç giderek artmıştır. Danışmanlık mesleğinin herhangi bir okulu veyahut eğitimi olmadığı için meslek tecrübeye dayanmaktadır. Bu yüzden danışmanlık için herhangi bir diploma ve benzeri aranmamaktadır. Danışmanın yeterliliğini ölçmek için hiç bir şey bulanmamaktadır. Bu yüzden başarısız ve yetersiz olan kişilerde bu mesleği yapmaya çalışmaktadır ve başarısız olmaktadırlar. Bir çatı altında yer alan danışmanlar denetlenebilmekte ama bireysel olarak danışmanlık yapanların yeterliliği denetlenememektedir. Yönetim danışmanları sürekli gündemi takip eden, kendini geliştiren, yeniliklere açık olan, kendini kanıtlamış ve kendi alanında tecrübeli olan kişiler olması gerekir.

✓ **Sır Tutma**

Yönetim danışmanları sır tutmayı bilen kişiler olmalıdır. Danışmalar müşteri ile çalıştıkları süre boyunca müşteri firma hakkında birçok bilgiyi öğrenirler. Öğrenmiş oldukları bu bilgileri saklamalılar ve üçüncü kişilerle paylaşmamalıdır. Çoğu firma yönetim danışmanlığı aldığı firma ile sözleşme yaparken bu maddeyi eklemektedir. Bazı firmalar ise almış oldukları hizmeti hangi firmadan aldıklarını dahi açıklamamaktadır.

✓ **Realist Kişilik**

Yönetim danışmanı her daim realist olmalıdır. Danışman üstesinden gelemeyeceği bir işi almamalıdır. Danışman işin yapabileceği kadarını üstlenmeli, yapabileceği kadarını vaat etmelidir. Her hangi bir firmadan iş alabilmek için üstesinden gelemeyeceği bir iş için vaatte bulunmamalıdır. Sırf kendini yüceltmek için müşteri firmayı kötü göstermemelidir.

✓ **Analitik Düşünce ve Analiz Yeteneği**

Yönetim danışmanı müşteri firmada karşılaşmış olduğu problemleri hızlı bir şekilde analiz etmelidir. Bu yüzden danışmanın analiz yeteneği iyi olmalıdır. Danışmanın sorunların üstesinden gelebilmesi için analitik düşünce yeteneğine sahip

olması gerekir. Analitik düşünme yeteneğine sahip danışman gereksiz bilgileri hızlı bir yok eder.

✓ **Zaman ayarlaması**

Yönetim danışmanın zaman ayarlaması yapması çok önemli bir faktördür. Danışmanın çözünmesi gereken sorunun veya yapılması gereken işin uzaması işletmenin işlerinin aksamasına sebebiyet verebilir. Danışman yapılması gereken işin etkin bir şekilde zamanlamasını yapıp planlanan süre içerisinde bitirmelidir. İşin planlanan süre içerisinde bitirilmesi hem danışman hem de danışman firmanın başarısını oraya koyar.

✓ **Yönetici ve Emredici Kişilik**

Danışmanlar mevcut durumu analiz ederek çözüm önerileri hazırlarlar bunları yöneticiye sunarken emredici bir şekilde hareket etmeyip, yöneticiye tavsiyede bulunacak şekilde hareket etmelidirler. Yöneticilere ortaya koymuş oldukları çözüm önerilerinin uygulanması için baskıcı ve emredici şekilde hareket etmemelidir. Emredici şekilde hareket etmesi sonucunda ortaya koymuş oldukları çözüm önerilerinin uygulanmamasına sebep olabilirler. Bu yüzden yönetim danışmanı hiçbir zaman emredici bir kişiliğe sahip olmamalıdır.

✓ **Bakış Açısı**

Yönetim danışmanı sorunların ortadan kaldırılması için birden çok çözüm yolu ortaya çıkarmalıdır. Sorunlara farklı açılardan bakabilmelidir. Sadece bir çözüm yoluna odaklanmamalıdır. Bulmuş olduğu çözüm yollarından uygun olmayanları hızlı bir şekilde ortadan kaldırmalı sonuca odaklanmalıdır.

✓ **Öğrenmeyi Bilmeli**

Yönetim danışmanı sürekli yeniliklere açık olmalı kendini geliştirmelidir. Yönetim danışmanı çalışmış olduğu firmalarda farklı farklı sorunlarla karşılaşmaktadır. Danışman buralardan kendine dersler çıkarmalı ve kendine yeni bilgiler edinmelidir. Bu şekilde tecrübesini geliştirmiş olacaktır. Yönetim danışmanlarının en güzel eğitim yeri müşterilerinin yapmış oldukları hatalardır. Her sektörün hızlı bir değişim içerisinde yer aldığı günümüz dünyasında danışmanlık meslekide bu değişimden etkilenmektedir. Danışman bu değişiklikleri yakından takip etmeli yeni gelişmeleri hızlı bir şekilde öğrenmelidir.

1.1.3. Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı

Türkiye’de yönetim danışmanlığı, yurtdışına göre daha geç ortaya çıkmıştır ama buna rağmen hızlı bir şekilde yol alarak sektörde kendine yer bulmuştur. Türkiye’de yerli danışmanlık firmalarının yanında yabancı danışmanlık firmaları da sektörde yerini almıştır (Bayraktaroğlu,Kutunis, Mustafayeva, 2007:125).

Türkiye’de özel sektörün 1960’lı yıllarda piyasada yer alması ile danışmanlık firmaları faaliyete başlamıştır. Yönetim danışmanlığında ilk adım sevk ve idare derneğinin 1963 yılında kurulması olmuştur. 1960’lı yıllarda Milli Prodüktivite Merkezi kurulmuştur, bu derneğin asıl amacı kamu kurumlarına hizmet göstermektir. Türk ekonomisinde 1980 sonrasında önemli sayılabilecek değişiklikler yaşanmıştır. Bu tarihle birlikte işleme konulan liberal politikalar, daha önce uygulanan ithal ikameci sanayileşme stratejileri nedeniyle fiyat mekanizmasının bozulduğu bir ortamda liberal piyasa ekonomisini kurmayı amaçlamıştır (Buğra, 1995:208). Bu gelişme ile ortaya çıkan yeni yapı uluslararası iş ortamının oluşması ile ülkeye yabancı yatırımlara ve yabancı pazarlara açılmasını desteklemiştir. Serbest pazar ekonomisinin uygulanmaya başlanması ve yabancı sermaye girişleri ile birlikte görece dinamik bir ortamda karşılık gelen bu dönemde, yönetim danışmanlığı sektörü açısından bazı gelişmeler yaşanmıştır (Kurt, 2008.89).

1980 sonrasında yönetim danışmanlığın gelişimini destekleyen olaylardan biriside Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Gelişmeleri ve Destekleme İdaresi Başkanlığının kurulmasıdır. KOSGEB Danışmanlık Desteği Programı ile küçük ve orta ölçekli işletmelere danışmanlık desteği vererek sektörün ilerlemesinde önemli bir rol üstlenmiştir (Kurt, 2008.93). 1993 yılında Yönetim Danışmanlığı Derneği kurulmuştur. Derneğin amacı “yönetim danışmanlarını bünyesinde toplayarak, yönetim danışmanlığı hizmetinin, mesleki, teknik, ahlaki ve profesyonel, standart, kural düşünce ve uygulama olan bir meslek olarak gelişimine yardımcı olmak hizmetin kalitesini ve mesleğin, gerek icra edenler gerekse hizmeti alanlar açısından saygınlığını geliştirmek ve yaymaktır. Hizmeti veren kişi ve kuruluşların verimlilik ve etkinliklerinin artırılması yolu ile ülke ekonomisi düzeyinde verimlilik ve etkinliğin artırılmasında katkıda bulunabilmek derneğin üst amacını oluşturur” olarak ifade edilmiştir (Kurt, 2008.99).

1989 yılında İhracatı Geliştirme Merkezi tarafından organize edilen ve Dünya Bankası'nca finansmanı temin edilen proje ile yetiştirilen yönetim danışmanları çeşitli illerde faaliyet göstermektedirler. (Erdost, 2002: 52).

2000 yılına gelindiğinde, pek çok danışmanlık ve eğitim müşterisinin son yıllarda gerek eğitim gerek danışmanlık çalışmalarından çok hoşnut olmadıklarını dile getirdikleri, köklü ve yabancı "know-how" ile çalışan birkaç kuruluş dışında, sektörün bir dalgalanma yaşadığı ve zamanla her şeyin oturabileceğini ifade edilmektedir (Erdost, 2002: 53).

Türkiye'de tam rekabete açık bir ekonomik düzen hala yaratılmamıştır. Çeşitli kalkanlarla korunan sanayi ve ticari müesseseleri, verimliliklerini arttırmak veya batmak gibi bir seçenikle yeni karşı karşıya gelmektedir. İsteddiği kişiye, istediği fiyata malını satan, rakiplerinin ürünlerinden gümrük vergileri veya başka metotlarla korunan bir kuruluşu daha düzenli çalışmaya teşvik edecek bir Pazar baskısı Türkiye'de, son on yıl içinde hissedilmeye başlamıştır. Bu nedenle uzun yıllar hem teknolojik, hem yönetim konularında kendisi dış dünyadan tecrit eden kuruluşlarımızın danışmanlık hizmetine ihtiyacı da olmamıştır (Aytar, 1999: 36).

Gelişmekte olan bütün ülkeler gibi ülkemizde endüstriyel ve teknolojik gelişmeler takip etmekte ekonomik kalkınma adına çeşitli yatırımlar yapılmaktadır. Günümüzde ülkeler muvazenesinde söz sahibi olabilmek için ekonomik gücün gerekliliğinin farkında olan devlet de bu konuda teşvikler yapmakta ve organize sanayi bölgeleri oluşturmakta ve erkenden gerekli tedbirleri almak için büyük çaba sarf etmektedir. Ancak yönetsel çağın gereği olan yönetim danışmanlığının gerçek işlevi ve önemi tam olarak kavranamamıştır. Gerek ülkemizin gelenek görenekleri gerekse diğer faktörler neticesinde, bir konuda bilen birisine bir şey danışmanın yardım olarak algılanması, danışmanlığı profesyonel bir meslek olarak görmeyi engellemektedir (Beşenk, 2009: 11-17).

Türkiye'de üniversiteler danışmanlıkta başarılı olan kuruluşların başında gelmektedir. İç danışmanlık ihtiyacını devlet çoğunlukla üniversiteler aracılığı ile karşılamaktadır. Devletin bu hizmeti üniversiteler aracılığı ile karşılamasının en büyük sebebi, buna benzer hizmetlerin diğer devlet kuruluşlarından karşılanmamasından tercih edilmesidir (Aytar, 1999: 79).

1.1.4. Yönetim Danışmanlığının Özellikleri

Danışmanlık geniş bir bakış açısına sahip bir alandır. Bu nedenle danışmanlığın kendisinden daha belirleyici olan onu telaffuz ederken kullanılan sıfattır. İş danışmanlığı için literatürde kullanılan bazı kavramlar arasında; imaj danışmanlığı, vergi danışmanlığı, kariyer danışmanlığı, evlilik danışmanlığı, insan kaynakları danışmanlığı ve bu şekil daha birçok yazabiliriz (Erdost, 2003:5). Çoğu insan günlük yaşamlarını devam ettirirken bir danışman gibi hareket edebilir. Ancak danışmanlık kavramı danışmanlığın örgütsel bağlamda ele alınması açısından önemlidir. Çünkü en geniş açıdan danışmanlık ifadesine bakıldığında herkes danışmandır (Erdost, 2003:5).

Yönetim danışmanlığı profesyonel bir hizmettir. İster tam zamanlı, ister yar zamanlı uygulanan bir meslek de olsun, yönetim danışmanlığı, teknik bilgi, işletme problemleri ve uygulamada karşılaşılan problemlerle ilgili teknik sağlar. Bir kişi, almış olduğu eğitim ve uygulamadaki tecrübesi ile, çeşitli yönetim problemleri ile ilgili önemli bilgiler toplayarak, problemleri çözmek için gerekli olan tecrübeyi elde ederek, organizasyonun performansını artırarak ve becerilerini diğer insanlara aktararak; organizasyonun yapısı ve amacı doğrultusunda, bilgi toplamak, analiz ve sentez yapmak, gelişim için öneriler geliştirmek, insanlarla iletişim kurmak, değişimi planlamak, değişime karşı olanlarla mücadele etmek, insanları motive etmek, müşterilere yenilikler için yardım etmek ve bu tecrübeden ders çıkarmalarını sağlamak durumundadır (Kubr, 1996: 4).

Danışmanlık her şeyden önce bağımsız bir hizmettir. Bu da danışmanın yönetimden ayrı çalışmasını gerektirir. Fakat danışman alınacak kararlarda yönetimden bağımsız karar veremez. Bu durum danışmanın zayıflığını ifade etmemektedir. Çünkü danışman güçlü bir ikna yeteneği ile aldığı kararları her şeye yöneticilerinde katılımına sağlayarak, başarının bir takım işi olduğunu gösterir (Balcı, 1996: 21).

Danışmanın bağımsızlık özelliği onu tarafsızlık ilkesini oluşturur. Danışman tarafsız olduğunda olaylara daha tarafsız bakacağından sorunları daha çabuk algılar ve çözümler. Tarafsızlığı ortadan kalkmış olan danışman kendi kafasında olan çözümleri değil başkaları tarafından istenilen çözümleri uygular (Kağıtcıbaşı, 1998: 206). Bu durum firmada bulunan diğer kişiler tarafından da hoş karşılanmaz. Danışman ile çalışan arasındaki ilişki bozulur, danışmana olan güven azalır. Neticesinde danışman etkin bir veri toplayamaz ve doğru sonuçlara ulaşamaz. Eğer başarı elde edilmek

isteniyor ise danışman bulunduğu ortamda hiçbir zaman tarafsızlığını kaybetmemeli herkese eşit mesafede bulunmalıdır. Böyle bir durumda danışmanın vermiş olduğu hizmetin verimli ve başarılı olması sağlanır.

Yönetim danışmanlığı aynı zamanda bir öneri/tavsiye hizmetidir. Danışmanlar, yöneticiler için organizasyonu yönetmek için hassas karar alma mekanizmasına sahip değillerdir. Değişimi hayata geçirmek ve karar vermek için danışmanın doğrudan bir yetkileri yoktur. Danışman sorumluluğu, önerinin kalitesi ve bütünlüğü ile ilgilidir, müşteri ise bu hizmeti almakla doğan tüm sorumluluğu üstlenmiş olur. Elbette danışmanlığın hayata geçirilmesinde “tavsiyenin” dereceleri ve çeşitleri vardır. Sadece doğru tavsiyede bulunmak değil, aynı zamanda bunu doğru bir şekilde, doğru kişiye ve doğru zamanda vermek, bir danışmanın temel becerisi ve sanatıdır (Kubr, 1996:6).

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

Danışmanlık yönetim problemleriyle ilgili, profesyonel bilgi ve hüner sağlayan bir hizmettir. Bir kişi birden fazla yönetim problemlerine ilişkin göz önünde tutulması gereken bilgileri edinerek yönetim danışmanı olur. Böylece sorun çözmede danışman, sorunları tanımada, gerekli bilgileri toplamada, analiz ve sentez yapma, insanlarla iyi iletişim kurma gibi şeyler için gerekli bilgi ve beceriyi kazanır. Yöneticilerde bu alanlara ilişkin bilgi ve beceriyi kazanır. Yöneticilerde danışmanlar sayesinde bu alanlara ilişkin beceriye ve bilgiye sahip olabilirler. Fakat danışmanlar: birçok farklı işletmelerde farklı sorunlarla karşılaştıkları için yöneticilerden daha bilgili ve deneyimlidirler, müşterilerden elde ettikleri tecrübeleri ve bilgileri yine müşterilerine aktarırlar (Türker, 1993:9). Fakat danışman kesin sorunu ortadan komple kaldıracak biri olarak görülmemelidir. Sorunu çözmek değil sorunu tespit etmeye yardım olur.

2.İKİNCİ BÖLÜM

2.1.Yönetim Danışmanlığı Süreci ve Aşamaları

Yönetim danışmanlığı süreci, mevcut ve belirlenmiş bir sorunun ortadan kaldırılması ve müşterinin sahip olduğu firmasında dönüşüm yapması istemesi hedefine yönelik danışmanın ve müşterinin ortak katılımı ile gerçekleşen bir aktivitedir. Bu aktivitenin bir başlangıcı ve birde bitişi vardır. Başlangıç ile bitiş süreci içerisinde birden çok aşamaya ayrılabilir.

Sürecin aşamaları ile hem müşteri hem de danışman metodik ve sistematik olmalarında, operasyondan operasyona, aşamadan aşamaya geçmelerinde birbirlerini mantık ve aynı zamanda takip etmelerine yardımcı olur.

Yönetim danışmanlığı süreci, hem danışman için mesleki hayati hem de müşterinin varlığını koruması ve rekabet öncülüğünü ele geçirmesi açısından önemlidir. Bu yüzden danışmanın ve müşterinin bu süreçte birbirleri ile oldukça duyarlı işbirliği içerisinde olmaları gerekir. Danışman ve müşteri tarafından birlikte bakıldığında sağlıklı bir birliktelik danışmanlık sürecinin ilerleyebilmesi açısından hem müşterinin hem de danışmanın birbirlerinin hedeflerini, beklentilerini, rollerini ve kaynaklarını iyi bir şekilde bilmeleri gerekmektedir (Öncül, 1999:159).

Kaynaklara baktığımızda danışmanlık sürecini farklı farklı aşamalara ayırdığı görülmektedir. Bu çalışmada yönetim danışmanlığı süreci 7 aşama altında ele alınan model ele alınacaktır.

2.1.1.Tanıtma

Danışmanlık ticari bir faaliyettir. Danışmanlık mesleğinde de diğer mesleklerde olduğu gibi hizmetlerinin en iyi şekilde tanıtılması gerekir. Danışman, kendini tanıtmadı takdirde hizmete başladığında, hizmete ihtiyaç duyan kişiler danışmana ulaşamayacaktır. İlk olarak danışman bilgisine göre hizmet sağlayacak alanları belirlenmesi gerekir daha sonra hizmete ihtiyaç duyan kuruluşların ve kişilerin kimler olduğunun belirlenmesi, bu kuruluş ve kişilerin hizmetten yararlanması için haberdar edilmeleri için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bilgisi olmadığı alan dışı firmalarla zamanını boşa harcamamalıdır. Müşterinin veya firmaların kendisini tercih etmesi için kendisini tanıtmaları sektörde iyi olduğunu göstermesi gerekir (Aytar,1999.81).

Danışman tanıtım için birden çok farklı kanal kullanılabilir. Danışman tanıtım politikası belirleyip bu politikayı uygulamaya koymadan önce faaliyette bulunmak istediği alanları belirlemelidir. Danışman izleyeceği bu politikada olabildiğince az kaynak ile ulaşabileceği en fazla sayıda kişiye ulaşmak istemelidir. Nitekim bu izleyeceği politikayı belirlemesinde sektörün ve ortamında etkisi vardır (Beşenk, 2009.43).

2.1.2. İhtiyacın Doğması

İkinci aşama danışmanın dışında gelişen bir aşamadır. İşletmede bir sorunun olduğunu gören müşteri firma, sorunları kendi çözemeyeceğini anlayınca danışmandan yardım almaya karar verir. Yönetim danışman seçerken danışmanın niteliklerine göre seçim yaparlar. Danışmanı seçerken genellikle aşağıdaki noktalara dikkat etmelidir (Serhatoğlu, 2002,16).

- Hedeflenen çalışmalar ile ilgili olarak danışmanın bilgi düzeyi,
- İşin gereklerini ve işletmenin beklentilerini anlama ve çözüm üretme yeteneği,
- Kanıtlanmış, esnek metodoloji ve iş yapma yöntemleri,
- Benzer çalışmalarda gösterilmiş olan başarılar.

2.1.3. Giriş – Tanışma

Bu bölümde şirket sahibi ve danışman birlikte çalışmaya yeni karar vermişlerdir. Birbirlerini tanıma ve birbirlerinden beklenti aşamasındalardır. Birlikte çalışıp çalışamayacaklarına karar verme aşamasıdır. Danışman şirket sahibi ve çalışan kararı verirken dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir (Serhatoğlu, 2002,17)

- Ana kaynaklar
- Temel sınırlamalar
- Önemli sosyal ve kültürel norm ve değerler
- Genel sistem içindeki ana alt sistemleri
- Temel sistem, alt sistem arasındaki ilişkiler
- Değişim, otorite ve şirket dışından gelenlere karşı izlenen tutum
- Müşteri ile çevresindeki sistemler arasındaki ilişkiler
- Müşterinin kendini geliştirebilmek için var olan teşviki

Danışman anlaşma sürecinde etkin bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan güce sahip olması gerekir. Güvene dayalı olan gücü oluşturmak için müşteriyle danışman arasında güçlü bir ilişkinin kurulması lazımdır (Kayabaşı, 2009: 22).

2.1.4. Teşhis

Bu aşamada müşteri firma tarafından gösterilen problemin danışman tarafından belirlenmesi yapılır. İşin tarifi bu bölümde ortaya konmuş olur. Teşhis bölümünde sorun, aşağıdaki beş madde de çözümlenir (Bayraktaroğlu, 2007: 55).

1. Müşteri hissettiği sorun
2. Danışmanın hissettiği sorun
3. Müşterinin amaçları
4. Müşterinin kaynakları
5. Danışmanın kaynakları

Teşhise müşteri firmanın ortaya koyduğu problem ile başlamak, müşteri firmanın kültürünü, dilini anlamaya ve olayları müşteri firmanın gördüğü gibi görmeye sağlar. Bir bakımdan müşteri firmayla empati yapma müşteri firma tarafından bakarak problemin kaynağını bulmaya ve müşterinin problemin kaynağını bulma sürecine katılımını sağlar. İkinci aşama, müşteri firmanın amaçlarını iyi bilmektir. Hedefler ne kadar çok iyi bilinirse, çözümle daha başarılı ve etkin olacaktır (İlhan, 1992,11). Müşteri firmanın hedeflerinin öğrenilmesi demek danışmandan istenilenin bilinmesi demektir. Danışmanlık çalışmaları ne kadar çok amaca yönelik olursa o derece beklentileri karşılayacaktır.

2.1.5. Planlama

Planlama aşaması, hayata geçirilmesi talep edilen amaçların, atılması gereken eylem adımlarının ve değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini içerir. Bu bölümde, bir önceki aşamada toplanan veri, değişim için var olan seçenekler incelenir ve hedefler belirlenir (Çitil, 1997:26). Teşhis aşamasında elde edilen problemin çözümü ve çözüme giden yollar bu aşamada belirlenir.

Bu aşama yaratıcılık ve hayal gücüne ihtiyaç duyar. Gereksiz konular üzerinde durulmamalı ve asıl hedef ve amaç üzerine yoğunlaşılmalıdır. Stratejiler belirlenerek ana strateji doğrultusunda hedefe giden etkin bir planlama yapılmalıdır.

2.1.6.Uygulama

Bu aşamada danışman, hazırlamış olduğu çözümleri uygulamaya başlamaya başlar. Danışman, işçilere çözüm uygulamaları ile ilgili bilgi verir. İşçilerin çözüm uygulamalarına karşı çıkmalarını engelleyerek uygulamaya katılımlarını sağlar. Bu aşamada sorun çıkmasının sebebinin nedeni işçilerin uygulamaya yeteri kadar destek sağlamaması ve uygulamaya karşı dirençten kaynaklanmaktadır. İşçiler kararlar konusunda söz sahibi değillerse danışmana güven duymazlar ve bunun neticesinde sonuçta başarısız olur. İşçilerinde düşünceleri ve görüşleri alınmalı uygulamanın bir parçası oldukları hissettirilmelidir.

2.1.7.Değerlendirme

Yönetim danışmanlığı sürecinin son aşaması değerlendirme bölümüdür. Bu safhada, planlama aşamasında başlayarak, uygulanan strateji ve kararlar değerlendirmeye tabii tutulmaktadır. (Erdoğan, 1991: 27), çalışmasında belirttiği üzere, danışmanlık hizmeti neticesinde, uygulanan stratejinin en baştan son sona kadar belirlenen amaç ve hedeflere ne denli ulaşıldığının değerlendirilmesi ve değerlendirme aşamasında elde edilen bulgulara göre, danışmanlık hizmetinin sonlanmasına, tekrar planlama yapılarak uygulanmasına veyahut müşteri ile danışmanlık firması arasında yeni bir sözleşme imzalanmasına neden olabilmektedir.

2.2. Yönetim Danışmanlığı Kullanım Nedenleri

2.2.1.Özel Bir Alana İlişkin Bilgi ve Beceri Gereksinimi

İşletmeler, halihazırda tüm konularda bilgi ve beceri sahibi olmasını beklemek yanlış bir beklentidir. Bu doğrultuda, işletmelerin belirli konularda sağlıklı kararlar verme noktasında, işin ehillerine danışması kaçınılmaz olmakta, bu ihtiyacı danışmanlar vasıtasıyla giderme yoluna başvurmaktadırlar. (Tekeli ve Şaylan 1975: 32), yaptıkları çalışmada, uzmanlık bilgilerinin gerektiği ve sorunların karmaşıklaştığı noktada danışmanlık hizmetine başvurulduğunu belirtmektedirler.

2.2.2.Aksayan İşlerin Yönetilmesi

İşletmeler, çalışmaların yoğun olduğu dönemlerde, bazı işlerin yapımını aksatabilmektedirler. Bu işler, işletmelerinin yapamamasından değil, işlerin yoğunluğundan dolayı akmasından dolayı yapılamamaktadır. Bu noktada işletmeler, bu işlerin veyahut görevlerin yapılmasını, kendilerinden daha tecrübesiz alt

yöneticilerin yapmasından ziyade, bu işi profesyonel şekilde yapan danışmanlık firmalarından hizmet alma yoluna gidebilmektedirler.

2.2.3.Stratejik Kararların Verilmesi

İşletme içerisinde, zaman zaman yöneticilerin alması gereken stratejik kararlar olabilmektedir. Bu kararların alınması ve işletme çalışanlarının bu kararlara ikna edilmesi noktasında zorluk yaşayacağını düşünen yöneticiler, yönetim danışmanlarına başvurarak alacakları kararların güvenilirliği artırma çabası gidebilmektedirler. Bu durumda, yönetim danışmanları, stratejik kararların alınması noktasında, sorumluluk alarak şirket politika ve işleyişine uygun kararların verilmesi noktasında işletmelere yardımcı olabilmektedirler.

2.2.4.Sistemli Yaklaşımın Benimsenmiş Olması

Yöneticiler karar verme ve uygulama noktasında, her zaman bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi ve neticelendirilmesi noktasında sistemli bir yaklaşım benimseyemeyebilirler. Bu doğrultuda, dışarıdan aldıkları danışmanlık hizmetleri, sürekli ve sistemli şekilde bu işleri yaptığı için daha sistematik bir görünüm ve içerik sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, yöneticilerin eksiği olan sistematik karar alma zincirinin tamamlanmasına katkıda bulunabilmektedirler.

2.3. Yönetim Danışmanlığı Kullanım Alanları

Son dönemde teknoloji ve küreselleşmenin artmasıyla meydana gelen rekabet koşulları işletmeler için zorlu bir süreci beraberinde getirmiştir. Bu zorlu süreç içerisinde işletmeler ayakta kalabilmenin yollarını aramakta ve yoğun rekabet ortamında en doğru ve etkili kararı verme amacı gütmektedirler. Dolayısıyla, en doğru ve etkin kararın verilmesi sadece işletme içi kaynaklarla mümkün olamayacağı veya daha maliyetli olacağı için işletmeler dış kaynaklara yönelme eğilimi gösterebilmektedirler. Yönetim danışmanları, işletmelerin dış kaynak kullanımları arasında gösterilebilmektedir (Beşenk, 2009: 85). Genel manada işletmelerin efektif bir yönetim kurgusu oturtma amacıyla kullandıklarını söyleyebileceğimiz yönetim danışmanlığının kullanım alanlarını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür.

2.3.1.Küçülme

İşletmelerin küçülme kararları almaları zaman zaman karşılaştığımız ve alışık olduğumuz bir olgudur. Bu noktada, küçülme sürecinin iyi yönetilememesi akabinde

çeşitli sorunları beraberinde getirebilmekte ve işletme için olumsuz bir imaj oluşturabilmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin küçülme kararları, önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçülme noktasında atılacak adımların, çalışanların anlatılması ve aktarılması önemli bir noktayı temsil etmektedir. Bu noktada, çalışanların, yöneticilerin kasıtlı veya taraflı kararlar aldığını düşünmesi işletme açısından olumsuz görüşleri beraberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler bu sorumluluğu yönetim danışmanlarına yükleyerek, küçülme noktasında destek almaktadırlar. Çünkü yönetim danışmanlarının aldıkları kararları çalışanlara açıklaması daha kolaydır (Aytar, 1999: 44).

2.3.2.Kurumsal Körlük

İşletmeler, günlük rutin işlerin yıllardır yapılması nedeniyle, ortaya çıkabilen hataların ve eksiklerin tespit edilmesi noktasında, bazen yetersiz kalabilmektedirler. Bunun nedeni çalışanların, gerekli özeni göstermemesi veya art niyet taşımaları değil, günlük rutin işlerin sürekli hale gelmesi nedeniyle bu eksiklik veya hataları görememeleridir. Literatürde bu durum “kurumsal körlük” olarak adlandırılmaktadır (Özgül ve Mengi, 2018: 129). Kurumsal körlük yaşayan işletmeler, günlük iş akışının belki yıllardan beridir aynı olması nedeniyle hataları veya eksiklikleri belirlemede yetersiz kalabilmektedirler. Bu durumda, yönetim danışmanlarına başvurulması, yönetim danışmanlarının bu hata veya eksiklikleri gidermesi noktasında belirleyici ve etkili bir rol oynamalarını sağlayabilmektedir.

2.3.3.Güncel Bilgilerin Takibi

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin inanılmaz şekilde hızlanması, yöneticilerin, kendi görevlerini yaptıkları esnada güncel gelişmeleri de takip etmelerini zorlaştırmaktadır. Bu noktada yönetim danışmanlarına başvurulabilmektedir. Yönetim danışmanları, sektörel veya rakipler ile ilgili güncel gelişmeleri işletmelere sunarak, bu noktadaki eksikliğin giderilmesine yardımcı olabilmektedirler. Yöneticiler açısından bakıldığında ise, işletme ile ilgili çalışmaların yerine getirilmesiyle birlikte, danışmanların sağladığı bu hizmet ile birlikte her iki noktada efektif şekilde hareket edebilme imkanı bulabilmektedirler.

2.3.4.Sorunların Çözümüne Kavuşturulması

İşletme içerisinde meydana gelen sorunların çözülmesi, yöneticiler için bazen çok zor olabilmektedir. Bu durumlarda, yöneticilerin karar vermesi çok zor olmaktadır. Çünkü, gereksiz bilgi, yetersiz tecrübe vs. gibi etkenlerden dolayı alınacak kararların yeterliliği tartışma konusu olabilmektedir. Bu doğrultuda, yönetim danışmanları, sorun ile ilgili çözüm önerisi sunması veya çözüm önerisinin uygulamaya sunulması ile sorunun çözülmesi noktasında etkin rol oynayabilirler (Aytar,1999: 57).

2.4. Yönetim Danışmanlığı Sürecinde Yaşanan Sorunlar

Danışmanlık süreci boyunca uygulayıcıları, birçok farklı zorlukla karşılaşmaktadırlar. (Burke 1984; 360), yaptıkları çalışmada, uygulanan danışmanlık projesinin başarısına katkı sağlayan ve başarısızlığına neden olan unsurları şu şekilde örneklendirerek belirtmektedirler:

- Giriş aşamasında müşterinin gücünü ve değişime olan bağlılığını dikkate almanın önemi,
- Sözleşme aşamasında hem yazılı hem de yazılı olmayan taahhütler noktasında bir netlik sağlanmasının önemi,
- Teşhis aşamasında, örgütsel kaynaklara erişim sağlanmasının önemi,
- Uygulama aşamasında, uygulanacak danışmanlık hizmeti adımlarının net bir şekilde belirtilmesi,

Bu doğrultuda yapılabilecek bir başka çalışma ise, yönetim danışmanlığı alanında karşılaşılan zorlukları daha iyi anlayabilmek için, şu üç konunun ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır; (1) danışmanlık sektörü, (2) danışmanlık firması ve (3) danışmanlık projesi (Kipping ve Engwall, 2002; 248). İlk ve en önemli seviye, sistemin ana aktörleri olarak değerlendirilen firmaları kapsayan geleneksel endüstri analizinin yapılmasının gerekliliğidir. Bu adım, danışmanlık firmalarının müşteriler ile iletişime geçmesi ve sektörel rekabet etmesini sağlayan yapısal koşullar ile ilgilidir. İkinci adımda ise, danışmanlık firmasının kendisi bir sistem olarak görülürken, çalışanlar bu sistem içerisinde rol oynayan temel birimler olarak değerlendirilmektedir. Bu seviyenin odak noktası, çalışanların ortaya koyduğu iş birliği ve rekabet unsurları ile, bilginin firma içerisinde işlenerek nasıl sonuçlandırıldığıdır. Üçüncü seviyede ise, yönetimin danışmanlığı projesine ait unsurlar, konular değerlendirilmektedir. Netice

itibari ile, ortaya konan danışmanlık bilgilerinin, müşterinin yönetim faaliyetine aktarılmasına ilişkin yolları kapsamaktadır.

Yönetim danışmanlığının karşılaştığı en önemli zorluklardan biri, müşteri-danışman ilişkisidir. Müşteriler ve yönetim danışmanlarının etkileşimi, tüm danışmanlık süreci boyunca aşırı derece öneme sahiptir. Bu bağlamda, müşteri ve danışmanlık firmasının ilk aşamadaki iletişimi, kurulacak sağlıklı iletişimin en uygun zamanı olarak kabul edilmektedir. Çünkü müşterilerin ilk beklentileri bu noktada oluşur ve danışman bu beklentiler ve gerçek durum arasındaki farkı değerlendirmektedir.



3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Analiz Ve Bulgular

Anketin Birince kısmını oluşturan demografik özellikler frekans analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, çalışmaya katılan işletmelerin 5 tanesi (yüzde 20’lik kesimi temsil ediyor) danışmanlık hizmeti alırken, 20 tanesi (yüzde 80’lik kesimi temsil ediyor) yönetim danışmanlığı hizmeti almadığını belirtmektedir. Buradan hareketle, işletmelerin çok büyük bir kısmının yönetim danışmanlık hizmeti almadığı belirtilebilmektedir.

Tablo 1. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alma

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alma	Frekans	Yüzde
Evet	5	20
Hayır	20	80
Toplam	25	100

Bu bölüm iki parça şeklinde oluşturulmuştur. İlk parçada, örneklem içerisindeki büyük bir kısmı temsil eden yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmeler ile ilgili bulgulara yer verilecek olup hemen akabinde ise yönetim danışmanlığı alan işletmeler ile ilgili bulgular sunulacak ve karşılaştırılacaktır.

Tablo 2. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Faaliyet Süreleri	Frekans	Yüzde
5 ve altı	5	25,0
6 - 15	13	65,0
16 - 30	2	10,0
Total	20	100,0

İşletmelerin faaliyet süreleri göz önüne alındığında, yüzde 75’inin 5 yıl üzerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ülkemizdeki işletmelerin ilk 5 yılında %80’inin kapanıyor olduğu gerçeği göz önüne alındığında, örneklem içerisindeki yönetim danışmanlığı almayan işletmelerin büyük oranda bu kritik eşiği aştığı görülmektedir.

Tablo 3. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Faaliyet Süreleri	Frekans	Yüzde
5 ve altı	3	60,0
6 - 15	2	40,0
16 - 30	-	-
Total	5	100,0

İşletmelerin faaliyet süreleri göz önüne alındığında, yönetim danışmanlığı alan işletmelerinin yüzde 60'ının 5 ve altında yıldır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ülkemizdeki işletmelerin ilk 5 yılında %80'inin kapanıyor olduğu gerçeği yine göz önüne alındığında, örneklem içerisindeki yönetim danışmanlığı alan işletmelerin kritik eşiği aşana kadar yönetim danışmanlığı hizmeti almaları olumlu bir durum olarak belirtilebilir.

Tablo 4. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Personel Sayıları

Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Personel Sayıları	Frekans	Yüzde
10 ve altı kişi	8	40,0
11-40 kişi	9	45,0
41 – 70 kişi	1	5,0
71 ve üzeri kişi	2	10,0
Total	20	100,0

Yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin personel sayılarına bakıldığında, yüzde 85'inin 40 veya daha az personel çalıştırdığı görülmektedir. Dolayısıyla, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan, bu yazılım işletmelerinin, mikro ölçekte olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Personel Sayıları

Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Personel Sayıları	Frekans	Yüzde
10 ve altı kişi	1	20,0
11-40 kişi	3	60,0
41 – 70 kişi	1	20,0
71 ve üzeri kişi	-	-
Total	5	100,0

Yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin personel sayılarına bakıldığında, yüzde 80'inin 40 veya daha az personel çalıştırdığı görülmektedir. Dolayısıyla, yönetim danışmanlığı hizmeti alan, bu yazılım işletmelerinin de yatırım danışmanlık hizmeti almayan işletmeler gibi, mikro ölçekte olduğu ifade edilebilmektedir.

Tablo 6. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumları

Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumları	Frekans	Yüzde
Evet	3	15,0
Hayır	17	85,0
Total	20	100,0

Yönetim danışmanlığı almayan işletmelerin, ihracat durumlarına bakıldığında ise yazılım işletmelerinin büyük oranda (%85) ihracat yapmadıkları görülmektedir. Bu durumda, yönetim danışmanlığının bu konuda alınması durumu söz konusu olabilmektedir.

Tablo 7. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumları

Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumları	Frekans	Yüzde
Evet	2	40,0
Hayır	3	60,0
Total	5	100,0

Yönetim danışmanlığı alan işletmelerin, ihracat durumlarına bakıldığında ise yazılım işletmelerinin yarısından fazlasının (%60) ihracat yapmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla, her iki grupta da ihracat noktasında eksikliklerin olduğu aşikardır. Bu doğrultuda, verilecek yönetim danışmanlık hizmetlerinin, ihracatı kapsayacak şekilde artırılması gerektiği belirtilebilir.

Tablo 8. İşletmelerin Çözmekte Zorlandığı Sorunlara Sahip Olup Olmama Durumları

Çözmekte Zorlanılan Sorun	Frekans	Yüzde
Evet	13	52,0
Hayır	12	48,0
Total	25	100,0

Teknokent yazılım işletmelerine bakıldığında, işletmelerin %52'si işletmelerinden çözmekte zorlandıkları sorunların olduğunu ifade ederken, %48'i ise çözmekte zorlandıkları herhangi bir sorunun olmadığını belirtmektedirler.

Tablo 9. İşletmelerin Çözmekte Zorlandıkları Sorunların Aciliyet Sırası

		Ortalama
1	Finansman	5,18
2	Pazarlama	3,97
3	Satış	2,26
4	Dış Ticaret / İhracat	1,97
5	Üretim	1,55
6	İnsan Kaynakları Yönetim	1,34
7	Hukuki Düzenlemeler	1,26
8	Yönetim Organizasyon	0,97
9	Bilgisayar Sistemleri/teknoloji	0,76
10	Eğitim	0,54

Tablo 9’de yazılım işletmelerinin çözümde zorlandıkları sorunlar aciliyet sırasına göre ve ağırlıklı ortalamalarına göre belirtilmektedir. Buna göre, işletmeler öncelikli olarak, finansman noktasında ve satış/pazarlama alanında oluşan sorunları çözmekte zorlandıklarını ifade etmektedirler. Ülkemizde ve dünyada yapılan araştırmalar işletmelerin yaşadığı problemlerin büyük oranda finansman ve pazarlamadan kaynaklandığını belirtmektedir (Bilen ve Solmaz, 2014). Dolayısıyla, bu çalışmanın bu bulgusu literatürü destekler niteliktedir.

Bununla birlikte, büyük bir çoğunluğunun hiç ihracat yapmamasına rağmen, ihracat noktasındaki sorunların daha gerilerde kalması dikkat çekici bir unsur olarak belirtilebilir.

Tablo 10. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İle İlgili Hangi Araçlarla Bilgi Edinileceğini Bilip Bilmeme Durumları

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti ile İlgili Hangi Araçlarla Bilgi Edinileceğini Biliyor musunuz?	Frekans	Yüzde
Evet	9	36,0
Hayır	16	64,0
Total	25	100,0

Teknokent işletmelerinin büyük bir bölümü (%64), yönetim danışmanlığı ile ilgili hangi kaynaktan bilgi edineceğini bilmediğini belirtmektedirler. Bu sonuç, çalışmanın önemli bir sonucu olarak sunulabilir.

Yönetim danışmanlık hizmeti veren kurumların, kendilerini ve yönetim danışmanlığını iyi tanıtmaları önemli bir konu olarak değerlendirilebilmektedir. Çünkü, çalışmanın bu sonucuna göre, işletmeler, yönetim danışmanlığı noktasında nasıl bilgi edineceklerini, nerelere başvuracaklarını bilmediklerini ifade etmektedirler. Bu sonuca göre, işletmelerin yönetim danışmanlığı konusunda bilgi edinme noktasında büyük ve ciddi sorunlar yaşadıkları ifade edilebilir.

Tablo 11. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almama Sebepleri

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almama Sebepleri	1.Sıra	2.Sıra	3.Sıra	4.Sıra	5.Sıra
Kaynak yetersizdi	9	7	3	4	2
Hizmetin nereden ve nasıl sağlayacağını bilmemesi	2	4	5	2	2
Yeterli faydanın sağlanacağına inanılmaması	5	5	4	2	3
Yönetim danışmanlığı firmalarının yeterli deneyime sahip olmadıklarının düşünülmesi	0	0	1	3	4
Yönetim danışmanlığı hizmeti veren firmaların bilgisine güvenilmemesi	0	2	2	2	3
İşletme ile ilgili bilgilerin yabancılar ile paylaşılmasından kaçınılması	2	1	3	3	3
Yönetim danışmanlığı firmalarının firmamıza maddi açıdan kullanacaklarına olan inanç	0	0	1	2	3
Böyle bir hizmetin var olduğunu bilmememiz	2	1	1	2	0

Tablo 11 de de görüldüğü üzere, Teknokent işletmeleri, yönetim danışmanlığı hizmeti almamalarının en önemli nedenleri olarak kaynak yetersizliği ve yönetim danışmanlığı firmalarından yeterli faydanın sağlanamayacağıdır. İşletmeler, maddi kaynaklarının yetersiz olmasından dolayı, finansman sorunu çözemedikleri için yönetim danışmanlığı hizmeti almamaya eğilim göstermektedirler. Dolayısıyla, mevcut problemlerin olduğunu bir ortamda, işletmelerin sorunların üstesinden gelme noktasında kaynak ayırmaması, sorunların bir sarmal şeklinde devam etmesine neden olmaktadır.

Bununla birlikte, işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarından yeterli faydayı sağlayamayacaklarını düşünmesi bir başka önemli etken olarak göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda, yönetim danışmanlığı firmalarının, danışmanlığın sağladığı veya sağlayacağı faydaları daha etkin şekilde işletmeler ile buluşturmasının gerektiği söylenebilir.

Tablo 12. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İle İlgili Hangi Araçlarla Bilgi Edinileceğini Bilip Bilmeme Durumları

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İle İlgili Hangi Araçlarla Bilgi Edinileceğini Bilip Bilmeme Durumları	Frekans	Yüzde
Evet	5	55,0
Hayır	15	75,0
Total	20	100,0

Tablo 12’de yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili bilgi alma araçları hakkında bilgi sahip olup olmadıklarına ilişkin oranlar yer almaktadır. Bu doğrultuda, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan Teknokent işletmelerinin, büyük bir kısmının (%75) yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili nereden ve nasıl bilgi edineceğini bilmemektedir. Dolayısıyla, yönetim danışmanlığı hakkında bilgi sahibi olamamaları nedeniyle, yönetim danışmanlığı hizmeti almama eğilimi gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 13. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Dışardan Danışman Bir Şirket İle Şirket Bilgilerini Paylaşma İsteklilikleri

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Dışardan Danışman Bir Şirket İle Şirket Bilgilerini Paylaşma İsteklilikleri	Frekans	Yüzde
Evet	4	20,0
Hayır	11	55,0
Kararsızım	5	25,0
Total	20	100,0

Tablo 13’de yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, dışarıdan danışman bir şirket ile şirket bilgilerini paylaşma isteklilikleri belirtilmektedir. Bu duruma göre, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin yarıdan fazlası (%55) dışarıdan danışman bir şirket ile şirket hakkında herhangi bir bilgi paylaşımına sıcak bakmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla, bu durumun, yönetim danışmanlığı hizmeti almamanın önemli bir öncülü olduğu söylenebilir.

Tablo 14. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Maddi Olarak Kendilerini Sömürmeyeceğine Olan İnancı

Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Maddi Olarak Bizi Sömürmeyeceğine İnanırım	Frekans	Yüzde
Evet	6	30,0
Hayır	6	30,0
Kararsızım	8	40,0
Total	20	100,0

Tablo 14’de yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarının maddi olarak kendilerini sömürmeyeceğine olan inançları gösterilmektedir. Bu doğrultuda, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmeler, danışmanlık firmalarının yarıdan fazla maddi olarak kendilerini sömürmeyeceğine noktasında ya kararsız kalmışlardır ya da gerçekten sömürüleceklerine olan inancı taşımaktadırlar (Evet: %30, Kararsız: %40). Bu doğrultuda da yönetim danışmanlığı hizmeti almama eğilimi gösterdikleri belirtilebilir.

Tablo 15. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Şirket Bilgilerini Dışarı Sızdırmayacağı Düşüncesi

Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Şirket Bilgilerini Dışarı Sızdırmayacağını Düşünüyorum.	Frekans	Yüzde
Evet	5	25,0
Hayır	2	10,0
Kararsızım	13	65,0
Total	20	100,0

Tablo 15’de yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, danışmanlık firmalarının kendilerinden edindikleri bilgileri, üçüncü kişiler ile paylaşma düşünceleri yer almaktadır. Bu bağlamda, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, büyük oranda kararsız kaldıkları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarına tam olarak güvenmedikleri çıkarımını yapmaya olanak tanımaktadır. Yönetim danışmanlığı firmalarının, müşteri firmalara bu noktada güven sağlaması gerektiği önerilebilir.

Tablo 16. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Sağladığı Bilgilerinin Doğruluğuna Olan İnanç

Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Sağladığı Bilgilerinin Doğruluğuna İnanırım	Frekans	Yüzde
Evet	3	15,0
Hayır	3	15,0
Kararsızım	14	70,0
Total	20	100,0

Tablo 16’de yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, danışman firmaların sağladığı bilgilerin doğruluğuna olan inançları yer almaktadır. Tabloya göre, Tablo 16’de yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmeler, danışmanlık firmalarının sağladıkları bilgilerin doğruluğundan şüphe duymaktadırlar (Kararsız: %70). Bu doğrultuda, yönetim danışmanlığı firmalarının, sağladığı bilgi ve tavsiyelerin doğruluğundan şüphe duyulması, firmaların yönetim danışmanlığı hizmeti almamasına neden olduğu ifade edilebilir.

Tablo 17. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Fayda Sağlayacağını Düşüncesi

Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Fayda Sağlayacağını Düşünüyorum	Frekans	Yüzde
Evet	2	10,0
Hayır	3	15,0
Kararsızım	15	75,0
Total	20	100,0

Tablo 17’de yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarının kendilerine fayda sağlayacaklarına olan inançlarına ilişkin bilgi sunulmaktadır. Bu bağlamda, tabloda görüldüğü üzere, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmeler, büyük oranda kararsız kaldıkları görülmektedir. Dolayısıyla, yönetim danışmanlığı hizmeti almayan işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarının kendilerine herhangi bir fayda sağlayacağından şüphe duymaktadırlar. Bu durum, yönetim danışmanlığı hizmet almamalarında bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 18. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığına Başvurma Nedenleri

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığına Başvurma Nedenleri	Frekans	Yüzde
Sorunların üstesinden gelemediğimizde	1	20,0
Sorunun teşhis aşamasında tedbir almak için	2	40,0
Yenilikleri takip etmek için	-	-
İş kurma, geliştirme, büyüme, birleşme gibi nedenlerle	2	40,0
Total	20	100,0

Tablo 18’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığına başvurma nedenleri belirtilmektedir. Buna göre, yönetim danışmanlığı alan firmalar en çok, sorunların teşhis aşamasında tedbir almak ve iş kurma, geliştirme, büyüme, birleşme gibi nedenlerle yönetim danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmektedirler. Bu bağlamla, yönetim danışmanlığı hizmetinin, sorunlara önlem alma ve iş kurma noktasında, firmalar tarafından değerlendirildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 19. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aldıkları Alanlar

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aldıkları Alanlar	Evet	Yüzde	Hayır	Yüzde	Toplam	Toplam Yüzde
Pazarlama	3	%60	2	%40	5	%100
Satış	3	%60	2	%40	5	%100
Üretim	2	%40	3	%60	5	%100
Finansman	5	%100	0	-	5	%100
Bilgisayar Sistemleri/teknoloji	4	%80	1	%20	5	%100
Hukuki düzenlemeler	2	%40	3	%60	5	%100
Dış Ticaret / İhracat	-	-	5	%100	5	%100
İnsan Kaynakları Yönetimi	2	%40	3	%60	5	%100
Yönetim Organizasyon	4	%80	1	%20	5	%100
Eğitim	4	%80	1	%20	5	%100
Kalite Belgelendirme	3	%60	2	%40	5	%100

Tablo 19’da yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığı hizmeti aldıkları alanlar belirtilmektedir. Bu doğrultuda, yönetim danışmanlığı hizmetinin en çok, “Finansman, Bilgisayar Sistemleri/Teknoloji, Yönetim Organizasyon ve Eğitim” alanlarında alındığı görülmektedir. Dolayısıyla,

işletmelerin en çok bu alanlarda zorlandıkları ve yardıma ihtiyaç duyduklarından sözü edilebilmektedir. Bu noktada yönetim danışmanlığı firmalarının, bu alanlardaki danışmanlıkları ağırlık vermeleri önerilebilir.

Tablo 20. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aldığı Kuruma Ulaşma Aracı

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aldıkları Kuruma Ulaşma Araçları	Frekans	Yüzde
Reklam, ilan, halkla ilişkiler, internet ilan vb.	1	20,0
Eski müşterilerden birinin referansı ile	3	60,0
Yönetim Danışmanı Derneği kataloğu	1	20,0
Rakip / komşu firmadan duyduk	-	-
Total	20	100,0

Tablo 20’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığı hizmeti aldığı kuruma ulaşma araçları gösterilmektedir. Tabloya göre, yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmeler, danışmanlık hizmeti aldıkları kurumu en çok referanslar (%60) vasıtası ile bulmaktadırlar. Bu doğrultuda, yönetim danışmanlığı hizmeti sağlayan işletmelerin, müşterileri ile iyi ilişkiler kurmaları, daha sonraki müşterilerini büyük oranda etkilediği ifade edilebilmektedir. Pazarlama alanında, tüketicilerin memnun kaldıkları bir ürün veyahut işletme hakkında çevrelerine olumlu veya olumsuz tavsiyelerde bulunmaları adlandırılan, ağızdan ağıza pazarlama (Word of mouth) olgusuna, yönetim danışmanlık hizmeti sağlayan firmalar büyük özen göstermelidirler. Çünkü, görüldüğü üzere, bir sonraki müşterilerinin kendilerine ulaşma araçları eski müşterileridir ve eski müşterilerinin kendileri hakkında olumlu ifadeler vermeleri son derece önemli bir husus olarak belirtilebilir.

Tablo 21. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Teknik Bilgi Değerlendirmeleri

Danışman Firmanın Uzmanlarının Teknik Bilgisi Yeterliydi	Frekans	Yüzde
Evet	5	100,0
Hayır	-	-
Kısmen	-	-
Total	5	100,0

Tablo 21’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığı hizmeti aldıkları firmalara ilişkin teknik bilgi değerlendirmeleri

sunulmaktadır. Buna göre, işletmeler yönetim danışmanlığı hizmeti aldıkları firmaların teknik bilgi noktasında eksikliklerinin olmadığını ve olumlu bir performans sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 22. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Uzmanlıklarına İlişkin Değerlendirmeleri

Danışman Firmanın Uzmanlarını Deneyimliydi	Frekans	Yüzde
Evet	5	100,0
Hayır	-	-
Kısmen	-	-
Total	5	100,0

Tablo 22’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığı hizmeti aldıkları firmalara ilişkin uzmanlık değerlendirmeleri bulunmaktadır. Buna göre, işletmeler yönetim danışmanlığı hizmeti aldıkları firmaların uzmanlıkları noktasında gereken hassasiyetin gösterildiği ve ihtiyaç olan uzmanlığın sağlandığını belirtmektedirler.

Tablo 23. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Hizmete İlişkin İleri ki Dönemlerdeki Takibi

Yönetim Danışmanlığı Firması Verdiği Hizmetin Başarısı İle Yakından İlgilendi	Frekans	Yüzde
Evet	3	60,0
Hayır	-	-
Kısmen	2	40,0
Total	5	100,0

Tablo 23’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarının hizmeti tamamladıktan sonra, ileri ki dönemlerde yaptıkları takibe ilişkin değerlendirmelere yer verilmektedir. Bu doğrultuda, hizmet alan işletmelerin yarıdan fazlası (%60), yönetim danışmanlığı firmalarının sundukları hizmetin başarısı ile gerekli düzeyde ilgilendiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, yönetim danışmanlığı firmalarına, sundukları hizmeti ileri ki dönemlerde de takip etmeleri önerilebilir.

Tablo 24. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Vaat Ettikleri İle Yaptıklarına İlişkin Kıyaslamaları

Danışman Firma Vaat Ettiklerini Gerçekleştirebildi	Frekans	Yüzde
Evet	1	
Hayır		
Kısmen	4	
Total	5	100,0

Tablo 24’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, danışmanlık hizmeti aldıkları firmaların, hizmetten önce kendilerine vaat ettikleri ile aslında yaptıklarını kıyaslamalarına ilişkin bilgi sunulmaktadır. Bu bağlamda, yönetim danışmanlık firmalarının, büyük oranda (%80), danışmanlık firmalarının ilk etapta vaat ettikleri hizmetin belirli kısmını sunabildikleri/gerçekleştirebildiklerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla, yönetim danışmanlığı firmalarının işletmelere vaatte bulunurken daha rasyonel ve gerçekçi hedefler koymaları gerektiği önerilebilir.

Tablo 25. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarına İlişkin Güvenleri

Yönetim Danışmanlığı Firmasının Güvenimizi Kazanabildi	Frekans	Yüzde
Evet	5	100,0
Hayır	-	-
Kısmen	-	-
Total	5	100,0

Tablo 25’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, hizmet aldıkları danışmanlık firmalarına ne denli güvendiklerine ilişkin bilgi sunulmaktadır. Tablo 25’de görüldüğü üzere, işletmeler, danışmanlık firmaları ile iyi ilişkiler kurmakta ve güven duymaktadırlar.

Tablo 26. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarına İlişkin Çıktı-Maliyet Değerlendirmeleri

Katlandığımız Maliyete Değdi	Frekans	Yüzde
Evet	1	20,0
Hayır	-	-
Kısmen	4	80,0
Total	5	100,0

Tablo 26’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, danışmanlık hizmeti aldıkları firmalara ilişkin çıktı-maliyet değerlendirmelerine yer verilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin büyük bir kısmı (%80), danışmanlık firmalarından aldıkları hizmetin, katlandıkları maliyete değip değmediği noktasında kararsız kalmaktadırlar. Dolayısıyla, bu noktada, danışmanlık firmalarının, fiyatlandırma noktasında, işletmeleri daha net bilgilendirmeleri ve fiyatlar genel seviyesi hakkında daha doğru bilgilendirerek maliyetler noktasında karanlık nokta bırakmamaları gerekmektedir.

Tablo 27. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Ciddiyetine İlişkin Değerlendirmeleri

Yönetim Danışmanlığı Firmaları İşlerini Ciddiyetle Yaptı	Frekans	Yüzde
Evet	5	100,0
Hayır	-	-
Kısmen	-	-
Total	5	100,0

Tablo 27’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, danışmanlık firmalarının ciddiyetine ilişkin değerlendirmeleri bulunmaktadır. Tablo 27’de görüldüğü üzere, işletmeler, danışmanlık firmalarının işlerini ciddiyetle yaptıklarına inanmaktadırlar. Bu durumun, danışmanlık firmaları nezdinde önemli bir avantaj ve prestij unsuru olduğu söylenebilir.

Tablo 28. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının İşletme Çıkarlarını Gözetme Durumu

Yönetim Danışmanlığı Firması Bizim Çıkarlarımızı Gözetti	Frekans	Yüzde
Evet	5	100,0
Hayır	-	-
Kısmen	-	-
Total	5	100,0

Tablo 28’de yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, danışmanlık hizmeti aldıkları firmaların, işletme ve çıkarlarını ne denli düşündüklerine ilişkin düşüncelerine yer verilmektedir. Bu bağlamda, işletmeler, danışmanlık firmalarının hizmet verdikleri işletmenin çıkarlarını gözettiklerini düşünmektedirler. Bu durum, işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarına duydukları güven unsurunun da temelini oluşturabilir.

Tablo 29. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarını Başkalarına Tavsiye Etme Durumları

Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aldığımız Firmayı Diğerlerine De Tavsiye Ederiz	Frekans	Yüzde
Evet	5	100,0
Hayır	-	-
Kısmen	-	-
Total	5	100,0

Tablo 29’da yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığı hizmeti aldıkları firmaları başkalarına tavsiye etme durumlarına ilişkin bilgi sunulmaktadır. Buna göre, işletmeler yönetim danışmanlık firmalarını başkalarına kesinlikle tavsiye etmektedirler. Bu bilgi çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen, danışmanlık firmalarına daha önce birlikte çalışılan işletmeler/referanslar aracılığıyla ulaştıklarını doğrular niteliktedir. Bu bağlamda, danışmanlık hizmeti alan firmaların, danışmanlık firmalarını, ağızdan ağıza pazarlama yoluyla başkalarına anlattıkları söylemek mümkündür.

Tablo 30. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Hizmetinden Memnun Kalma Durumları

Almış Olduğumuz Hizmetten Genel Olarak Memnun Kaldık	Frekans	Yüzde
Evet	5	100,0
Hayır	-	-
Kısmen	-	-
Total	5	100,0

Tablo 30’da yönetim danışmanlığı hizmeti alan işletmelerin, yönetim danışmanlığı firmalarından ne denli memnun kaldıklarına ilişkin bilgi sunulmaktadır. Buna göre, işletmeler, danışmanlık firmalarından aldıkları hizmetten memnun durumdadırlar. Bu durumun, yönetim danışmanlık firmaları açısından çok olumlu bir sonuç olduğu belirtilebilmektedir. Çünkü, hizmet alan işletmeler, bu firmaları başkaları ile paylaştıklarında, başka işletmelerinde danışmanlık hizmeti veren firmalar ile iş yapmalarına olanak tanıma durumdadırlar.

1. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların eğitimi bakımından anlamlı bir fark vardır.

Homojenlik ve Varyans Testi

Hizmet alımı

Levene İstatistiği	df1	df2	anlam
21,797	2	97	,000

Tablo 31 H1'e ait Homojenlik ve Varyans Testi

İlk olarak varyansların homojenliği 0,05'den büyük çıkmamıştır. Bu sebeple post-hoc testi kullanımı Tamhane, Dunnett T3, Games Howell ve Dunnett C3 olarak sağlanmıştır.

ANOVA

Hizmet alımı

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlam
Gruplar İçindeki	2,889	2	1,444	10,686	,000
Gruplar Arasındaki	13,111	97	,135		
Toplam	16,000	99			

Tablo 32 H1'e ait ANOVA

Söz konusu hipotez için one-way anova kullanılmıştır. Bu teste göre Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların eğitimi bakımından anlamlı bir fark vardır hipotezi $p=0,00<0,05$ olduğu için geçerlidir.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: hizmetalımı

(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Tamhane	önlisans	lisans	,11111*	,03730	,012	,0199	,2023
		yükseklisans ve üzeri	,50000*	,10426	,000	,2316	,7684
	lisans	önlisans	-,11111*	,03730	,012	-,2023	-,0199
		yükseklisans ve üzeri	,38889*	,11073	,004	,1084	,6694
	yükseklisans ve üzeri	önlisans	-,50000*	,10426	,000	-,7684	-,2316
		lisans	-,38889*	,11073	,004	-,6694	-,1084
Dunnett T3	önlisans	lisans	,11111*	,03730	,012	,0200	,2022
		yükseklisans ve üzeri	,50000*	,10426	,000	,2325	,7675
	lisans	önlisans	-,11111*	,03730	,012	-,2022	-,0200
		yükseklisans ve üzeri	,38889*	,11073	,004	,1091	,6687
	yükseklisans ve üzeri	önlisans	-,50000*	,10426	,000	-,7675	-,2325
		lisans	-,38889*	,11073	,004	-,6687	-,1091
Games-Howell	önlisans	lisans	,11111*	,03730	,011	,0218	,2004
		yükseklisans ve üzeri	,50000*	,10426	,000	,2389	,7611
	lisans	önlisans	-,11111*	,03730	,011	-,2004	-,0218
		yükseklisans ve üzeri	,38889*	,11073	,004	,1155	,6623
	yükseklisans ve üzeri	önlisans	-,50000*	,10426	,000	-,7611	-,2389
		lisans	-,38889*	,11073	,004	-,6623	-,1155
Dunnett C	önlisans	lisans	,11111*	,03730		,0218	,2004
		yükseklisans ve üzeri	,50000*	,10426		,2389	,7611
	lisans	önlisans	-,11111*	,03730		-,2004	-,0218
		yükseklisans ve üzeri	,38889*	,11073		,1130	,6648
	yükseklisans ve üzeri	önlisans	-,50000*	,10426		-,7611	-,2389
		lisans	-,38889*	,11073		-,6648	-,1130

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 33 H1'e ait Çoklu Karşılaştırmalar

Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların eğitimi bakımından anlamlı bir fark vardır hipotezinde anlamlı farkın nerden kaynakladığını bulmak için post-hoc testine başvurulur. Bu teste göre,

- Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasında fark en fazladır. Bu fark değeri bütün post hoc testlerine 0,5 değerinde olup anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ olduğu için anlamlı fark önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.
- Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması lisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasında fark ikinci olarak en fazladır. Bu fark değeri bütün post hoc testlerine 0,3889 değerinde olup anlamlılık değeri $p=0,04<0,05$ olduğu için anlamlı fark önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.
- Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması lisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasında fark üçüncü olarak en fazladır. Bu fark değeri bütün post hoc testlerine 0,1111 değerinde olup anlamlılık değeri $p=0,012<0,05$ olduğu için anlamlı fark önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

2. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların yaşı bakımından anlamlı bir fark vardır

Homojenlik ve Varyans Testi

Hizmet alımı

Levene İstatistiği	df1	df2	Anlam
2,702	2	97	,072

Tablo 34 H2'e ait Homojenlik ve Varyans Testi

İlk olarak varyansların homojenliği anlamlılık değeri 0,05'den büyük çıkmamıştır. Bu sebeple post-hoc testi kullanımı 3 grupta toplanan yaş gurubu olması sebebiyle ve bu yaş gruplarının örneklem sayısı dağılımı birbirine eşit olmadığı için Bonferroni, Sidak, Scheffe post hoc testleri kullanılmıştır.

ANOVA

Hizmet alımı

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlam
Gruplar İçindeki	2,685	2	1,343	9,782	,000
Gruplar Arasındaki	13,315	97	,137		
Toplam	16,000	99			

Tablo 35 H2'e ait ANOVA

Söz konusu hipotez için one-way anova kullanılmıştır. Bu teste göre Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların yaşı bakımından anlamlı bir fark vardır hipotezi $p=0,00 < 0,05$ olduğu için geçerlidir.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: hizmetalımı

	(I) yaşınız	(J) yaşınız	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	30 ve altı	31-50	-,02797	,07589	,934	-,2166	,1607
		51 ve üstü	,81818*	,19348	,000	,3372	1,2992
	31-50	30 ve altı	,02797	,07589	,934	-,1607	,2166
		51 ve üstü	,84615*	,19224	,000	,3682	1,3241
	51 ve üstü	30 ve altı	-,81818*	,19348	,000	-1,2992	-,3372
		31-50	-,84615*	,19224	,000	-1,3241	-,3682
Bonferroni	30 ve altı	31-50	-,02797	,07589	1,000	-,2129	,1569
		51 ve üstü	,81818*	,19348	,000	,3468	1,2895
	31-50	30 ve altı	,02797	,07589	1,000	-,1569	,2129
		51 ve üstü	,84615*	,19224	,000	,3778	1,3145
	51 ve üstü	30 ve altı	-,81818*	,19348	,000	-1,2895	-,3468
		31-50	-,84615*	,19224	,000	-1,3145	-,3778
Sidak	30 ve altı	31-50	-,02797	,07589	,976	-,2124	,1564
		51 ve üstü	,81818*	,19348	,000	,3481	1,2883
	31-50	30 ve altı	,02797	,07589	,976	-,1564	,2124
		51 ve üstü	,84615*	,19224	,000	,3791	1,3132
	51 ve üstü	30 ve altı	-,81818*	,19348	,000	-1,2883	-,3481
		31-50	-,84615*	,19224	,000	-1,3132	-,3791

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 36 H2'e ait Çoklu Karşılaştırmalar

Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların yaşı bakımından anlamlı bir fark vardır hipotezinde anlamlı farkın nerden kaynaklandığını bulmak için post-hoc testine başvurulur. Bu teste göre,

- Birinci Anlamlı fark özellikle 30 ve altı ile 51 ve üstü arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Söz konusu bu fark Scheffe, Sidak ve Bonferroni testine göre 0,81818 olup, anlamlı fark Scheffe Bonferroni ve Sidak'a göre göre 0,00 olup bu değerler 0,05'den küçüktür.
- İkinci anlamlı fark özellikle 31-50 ile 51 ve üstü arasındaki yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Söz konusu bu yaş kategorileri arasındaki fark Scheffe, Sidak ve Bonferroni testine göre 0,84615 olup, anlamlı fark Scheffe Bonferroni ve Sidak'a göre göre 0,00 olup bu değerler 0,05'den küçüktür.

3. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların sahip oldukları işletmenin yapısına göre anlamlı bir fark vardır

Homojenlik ve Varyans Testi

Hizmet alımı

Levene İstatistik	df1	df2	Anlam
16,151	3	96	,000

Tablo 37 H3'e ait Homojenlik ve Varyans Testi

İlk olarak varyansların homojenliği 0,05'den büyük çıkmamıştır. Bu sebeple post-hoc testi kullanımı Tamhane, Dunnett T3, Games Howell ve Dunnett C3 olarak sağlanabilir.

ANOVA

Hizmet Alımı

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlam
Gruplar İçinde	1,055	3	,352	2,258	,087
Gruplar Arasında	14,945	96	,156		
Toplam	16,000	99			

Tablo 38 H3'e ait ANOVA

Söz konusu hipotez için one-way anova kullanılmıştır. Bu teste göre Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların sahip oldukları işletmenin yapısı bakımından anlamlı bir fark yoktur hipotezi $p=0,087>0,05$ olduğu için hipotez geçerli değildir. Söz konunu anlamlı fark olmadığı için post hoc testi yapılmamıştır.

4. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir fark vardır

Bu hipotez için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Grup İstatistikleri

Cinsiyet	N	Mean	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Hizmet alımı Kadın	32	2,0000	,00000	,00000
Erkek	68	1,7059	,45903	,05567

Tablo 39 H4'e ait Grup İstatistikleri

Yukarıda tablo da kadın ve erkeklere ait ortalamalar standart sapmalar ve standart hata ortalamaları yer almaktadır.

		Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
hizmetalımı	Equal variances assumed	153,6	,080	3,615	98	,000	,29412	,08137
	Equal variances not assumed			5,284	67,0	,000	,29412	,05567

Tablo 40 H4'e Bağımsız Örneklem Testi

Bu teste varyansların eşitliği Levene testine göre anlamlılık değeri p=0,08 çıktığı için varyansların homojenliği söz konusudur. Ayrıca 2 kuyruklu p değeri 0,00 0,05 den küçük olduğu için Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir fark vardır hipotezi geçerlidir. Ve aralarındaki anlamlı fark değeri 0,29412'dir.

HİPOTEZLERE AİT ETKİ DEĞERLERİNİN HESAPLANMASI

Etki değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediği hesaplanır. Etki değeri 1.,2., ve 3. hipotez anova testi kullanıldığı için etki değeri katsayısı eta-kare'dir.

$$Eta - kare = \frac{Gruplar\ arası\ kareler\ toplamı}{Toplam\ kareler\ toplamı} \times 1000 \text{ ile bulunur.}$$

1. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların eğitimi bakımından anlamlı bir fark vardır

İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ ÇALIŞANLARIN HİZMET ALIMINI NE KADAR ETKİLEMEKTEDİR ?

$$eta\ kare = (1,444/8000) \times 1000 = 0,181 \text{ veya SPSS YARDIMI İLE,}$$

Tablo 41 H1'e ait Bağlılık Ölçümü

	Eta	Eta Kare
Hizmet alımı eğitimi	,425	,181

2. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların yaşı bakımından anlamlı bir fark vardır

İŞLETMEDE ÇALIŞANLARI YAŞI ÇALIŞANLARIN HİZMET ALIMINI NE KADAR ETKİLEMEKTEDİR ?

$$\text{eta kare} = (1,343/8000) \times 1000 = 0,168 \text{ veya SPSS YARDIMI İLE,}$$

Tablo 42 H2'e ait Bağlılık Ölçümü

	Eta	Eta Kare
Hizmet alımı yaşınız	,410	,168

3. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların sahip oldukları işletmenin yapısına göre anlamlı bir fark vardır

İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN SAHİP OLDUKLARI İŞLETMENİN YAPISI HİZMET ALIMINI NE KADAR ETKİLEMEKTEDİR ?

$$\text{eta kare} = (0,527/8000) \times 1000 = 0,065875 \text{ veya SPSS YARDIMI İLE,}$$

Tablo 43 H3'e ait Bağlılık Ölçümü

	Eta	Eta Kare
Hizmet alımı* İşletmenin hukuki yapısı	,257	,066

4. hipotez: Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir fark vardır

İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN CİNSİYETİ HİZMET ALIMINI NE KADAR ETKİLEMEKTEDİR ?

$$d = t x (\sqrt{(N1 + N2)} / \sqrt{(N1xN2)})$$

$$0,7746 = 153,6 x (\sqrt{(32 + 68)} / \sqrt{(32x68)})$$

GÜÇ ANALİZİ

H	Güç (Power)	Örneklem (N)	Etki Değeri (eta-kare)	F değeri	T değeri	Grup Sayısı	Alpha (Hata Olasılığı)	Beta	1-Alpha	1-Beta (Güç)
1	0,9528250	78	0,181	5,178	----	4	0,05	0,05	0,95	0,95
2	0,9515364	86	0,168	9,872	----	3	0,05	0,05	0,95	0,95
3	0,9500596	99	0,066	2,258	----	4	0,05	0,05	0,95	0,95
4	0,9635783	42	0,633	----	0,7746	2	0,05	0,05	0,95	0,95

Tablo 44 Güç Analizi

Çalışmamızda değişkenlere uygulanan one way anova ve bağımsız t testi uygulamamızda söz konusu testin önemi ve gücünü belirtmek için oluşturulan one way anova ve bağımsız t testi testlerine G-power programı kullanılarak güç analizi uygulanmıştır. Yukarıda ki tabloya göre Hipotez 1 2,3, için one way anova 4'de oluşturulan bağımsız t testi testlerinin güç(power) değerleri %0,95'in üzerinde çıkmıştır. Bu durum Hipotez 1 2,3 ve 4 için değişkenlere ait değerlerin hepsi %95'in üzerinde ki değere istinaden oluşmuş olasılıklarla alınmış veya oluşmuş bir karardır. Buna istinaden ayrıca güç analizi ile Hipotez 1, 2,3 ve 4 için örneklem hacmi de hesaplanmıştır. Buna göre oluşturulan hipotezler ve testlere göre en az gereken örneklem sayısı güç analizine göre sırasıyla 1,2,3 ve 4. hipotez için 78,86,99,42 dir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilgi ve teknoloji çağında bilginin önemi ve sağladığı avantajlar yadsınamaz. İşletmeler globalleşme süreci ile birlikte yoğun bir rekabet ortamının içinde kendilerini bulmuşlardır. Dünya pazarlarında bir taraftan büyüyen işletmeler diğer taraftan küçülmeye doğru gitmektedirler. Büyüme açısını ele aldığımızda Pazar büyüklüğü ve sürdürülebilirlikten, küçülme de ise profesyonelleşmeden bahsetmek gerekmektedir. İşletmelerin profesyonelleşmesi için de danışmanlık hizmetleri dikkat çekmektedir. Araştırmamızın temel amacı bu konu üzerine vurgu yapmaktır. Yapılan analizler sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunun danışmanlık hizmeti almadığı tespit edilmiştir. Danışmanlık hizmeti alan işletmelerin çoğunun çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu ve almayan işletmelerin ise 5 yıldan daha fazla olduğu görülmektedir. İşletmelerin %52 si çözmekte zorlandıkları sorunlar olduğunu ve bu sorunların başında finans sorunlarının olduğunu belirtmişlerdir.

Danışmanlık hizmeti almayan işletmelerin neden almadıkları araştırıldığında bu hizmeti hangi araç vasıtasıyla veya nasıl alacakları konusunda bilgi sahibi olmadıkları tespit edilmiştir. Danışmanlık hizmeti almama sebeplerinin başında ise kaynak yetersizliği gelmekte olup onu yeterli fayda sağlanamayacağı düşüncesi ve hizmetin nasıl sağlanacağını bilmemeleri izlenmektedir. İşletmelerin danışmanlık hizmeti veren firmalara karşı güven noktasında yaşadıkları sıkıntılar bilgi paylaşmak istememeleri, bilgi sızıntıları olabileceği düşünceleri hizmetin alınmasını etkilemektedir.

Danışmanlık hizmeti talebi en çok finans, bilgi teknolojileri, yönetim ve eğitim alanında iken en az insan kaynakları, hukuk ve üretim alanların da olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların eğitim düzeyleri, yaşları ve cinsiyet ile danışmanlık hizmetlerinin arasında anlamlı fark vardır.

- Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasında fark en fazladır. Bu fark değeri bütün post hoc testlerine 0,5 değerinde olup anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ olduğu için anlamlı fark önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.
- Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması lisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasında fark ikinci olarak en fazladır. Bu fark değeri bütün post

hoc testlerine 0,3889 değerinde olup anlamlılık değeri $p=0,04<0,05$ olduğu için anlamlı fark önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

- Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması lisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasında fark üçüncü olarak en fazladır. Bu fark değeri bütün post hoc testlerine 0,1111 değerinde olup anlamlılık değeri $p=0,012<0,05$ olduğu için anlamlı fark önlisans ve yüksek lisans ve üzeri eğitim alanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.
- Birinci Anlamlı fark özellikle 30 ve altı ile 51 ve üstü arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Söz konusu bu fark Sheffe, Sidak ve Bonferroni testine göre 0,81818 olup, anlamlı fark Scheffe Bonferroni ve Sidak'a göre göre 0,00 olup bu değerler 0,05'den küçüktür.
- İkinci anlamlı fark özellikle 31-50 ile 51 ve üstü arasındaki yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Söz konusu bu yaş kategorileri arasındaki fark Sheffe, Sidak ve Bonferroni testine göre 0,84615 olup, anlamlı fark Scheffe Bonferroni ve Sidak'a göre göre 0,00 olup bu değerler 0,05'den küçüktür.

Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmasının çalışanların sahip oldukları işletmenin yapısı bakımından anlamlı bir fark yoktur.

Sonuç olarak bugüne kadar danışmanlık firmalarının kendilerine tanıtım noktasında eksiklikler ve bazı danışmanlık firmalarının yapmış olduğu yanlış uygulamalar danışmanlık sektörüne olan talebin azalması ve güvenin sarsılmasına sebep olmuştur. Araştırma sonucu elde edilen bilgilere göre yeni nesil işletmeler danışmanlık hizmetine daha fazla önem vermektedirler. Bu işletme sahiplerinin bilgi ve teknoloji çağında yetişmiş olmalarının sonucudur. Yeni nesil işletmelerin geleneksel yönetim anlayışı olumsuzluklarının bünyelerinde bulundurmamak adına ve dünyadaki değişim ve gelişimleri kendi işletmelerine aktara bilmek için danışmanlık hizmetinin önemi ile ilgili diğer işletmelere nazaran daha bilinçli olup yeniliklere direnmemektedirler.

Günümüzde işletmelerin finansal sermayenin yanı sıra entellektüel sermaye yatırım yapmaları gerekmektedir. Finansal yetersizlik nedeniyle işletmelerin vazgeçtiği ilk gider kalemi olan entellektüel sermayedir. Alınan danışmanlık hizmetleri sıralaması

sırasında insan kaynakları en az talep edilenler arasında yer almaktadır. Buradan işletmelerin insana verdiği önemi pozitif yönde olması gerekirken aksi bir durum ortaya çıkmıştır. İşletmelerin rekabet edebilirliği ve sürekliliği için teknoloji çağında en önemli unsurlardan biri olan bilen insan olgusu üzerinde farkındalığın yaratılması gerekmektedir. Pek çok işletme için somut olmayan bir hayal gibi görünen danışmanlık hizmeti havaya atılan mali bir külfet gibi düşünülmektedir. Bu olgu bugüne kadar bu şekilde algılanmış olsa bile işletmeler için alanına hakim dışardan bir bakış açısı uzun vadede başlangıç maliyetinin fevkinde maddi manevi geri dönüş sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- AYTAR, Dündar (1999), Danışmanlık nedir? Ne değildir? Rota Yayınları, İstanbul.
- BALCI, Erdoğan; (1996), “Yönetim Danışmanlığı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAYRAKTAROĞLU, S., R.Ö. Kutanis ve L. Mustafayeva (2007) “Türkiye’de Yönetim Danışmanlığının Bilgi Paylaşımına Etkisi: YDD Üyeleri Üzerine bir Araştırma”, 6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, 26-28 Aralık, İstanbul.
- BEŞENK, Halil; (2009), YÖNETİM DANIŞMANLIĞI VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE DANIŞMANLIK FAALİYETLERİ
- BUĞRA, A. (1995), Türkiye’de Devler ve İşadamları, İletişim Yayınları, İstanbul.
- BURKE R. J. (1984), “Mentors in Organizations” Group and Organization Management Journal September Volume: 9 issue: 3, page(s): 353-372
- ÇİTİL, İLKER (1997), Yönetim Danışmanlığı ve İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Danışmanlıktan Yararlanmalarına İlişkin Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇOLAKOĞLU, M. (2002) KOBİ Rehberi, Ankara: TOBB Yayınları, Yayın No Genel: 359-PM: 2.
- DE HAAN, Erik; (2006), Fearless Consulting: Temptations, Risks and Limits of the Profession, England: John Wiley&Sons.
- ERDOĞAN, İlhan (1999), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ERDOST, E., Hayat (2002), Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOST, Hayat Ebru (2003), Danışmanlık Hizmeti ve Türkiye’de Yönetim Danışmanlığı Firmaları, Turhan Kitabevi, Ankara

ERTÜZ, M.Kaan (2002), “Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri ve Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.

İLHAN, Derya (1992), “Yönetim Danışmanlığı ve Bir İşletme Uygulaması”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE.

KAĞITCIBAŞI, Çiğdem (1998), İnsan ve İnsanlar, 2. Baskı, Evrim Basım Yayınevi, İstanbul.

KAYABAŞI, Selda (2009), Yönetim danışmanlığı ve işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açıları: Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma

KIM, S. ve TRiMi S. (2007), IT for KM in the Management Consulting Industry, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 3, pp.145–155.

KİPPİNG M., ENGWALL L. (2004), “Introduction: The Dissemination of Management Knowledge”, Management Learning Journal Volume: 35 issue: 3, page(s): 243-253

KUBR, Milan (1996), Management Consulting, A Guide to the Profession, International Labour Office, Geneva,

KURT, Mustafa (2008), Yönetim Danışmanlığı Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği , Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖNCÜL, M.Sadık(1999), “Örgüt Geliştirmede Danışmanlık Süreci”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Cilt:33, Sayı:1, Ankara.

SERHATOĞLU, Ebru (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Yönetim Danışmanlığından Yararlanma ve Türkiye'deki Yönetim Danışmanlığı Firmaları İle İlgili Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TARHAN MENGİ BANU, ÖZGÜL Burcu (2018), *İşletme Körlüğü ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman “İç Denetim”*. Muhasebe ve Denetime Bakış. sf 125-138.

TEKELİ İlhan ve GENÇAY Şaylan (1975), “Danışmanlık Kuramı”, Amme İdaresi Dergisi 8, 2.

www.ydd.org.tr (erişim tarihi 12.12.2018)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alma	31
Tablo 2. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Faaliyet Süreleri	31
Tablo 3. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Faaliyet Süreleri	32
Tablo 4. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin Personel Sayıları	32
Tablo 5. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Alan İşletmelerin Personel Sayıları.....	33
Tablo 6. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumları	33
Tablo 7. Yönetim Danışmanlık Hizmeti Almayan İşletmelerin İhracat Yapıp Yapmama Durumları	34
Tablo 8. İşletmelerin Çözmekte Zorlandığı Sorunlara Sahip Olup Olmama Durumları	34
Tablo 9. İşletmelerin Çözmekte Zorlandıkları Sorunların Aciliyet Sırası.....	34
Tablo 10. İşletmelerin Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İle İlgili Hangi Araçlarla Bilgi Edinileceğini Bilip Bilmeme Durumları	35
Tablo 11. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almama Sebepleri	36
Tablo 12. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti İle İlgili Hangi Araçlarla Bilgi Edinileceğini Bilip Bilmeme Durumları	37
Tablo 13. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Dışardan Danışman Bir Şirket İle Şirket Bilgilerini Paylaşma İsteklilikleri.....	37
Tablo 14. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Maddi Olarak Kendilerini Sömürmeyeceğine Olan İnançlı.....	38
Tablo 15. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Şirket Bilgilerini Dışarı Sızdırmayacağı Düşüncesi..	38
Tablo 16. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Sağladığı Bilgilerinin Doğruluğuna Olan İnanç.....	39
Tablo 17. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Almayan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Fayda Sağlayacağını Düşüncesi	39
Tablo 18. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığına Başvurma Nedenleri	40
Tablo 19. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aldıkları Alanlar.....	40
Tablo 20. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Aldığı Kuruma Ulaşma Aracı.....	41
Tablo 21. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Teknik Bilgi Değerlendirmeleri	41
Tablo 22. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Uzmanlıklarına İlişkin Değerlendirmeleri	42

Tablo 23. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Hizmetle İlişkin İleri ki Dönemlerdeki Takibi	42
Tablo 24. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Vaat Ettikleri İle Yaptıklarına İlişkin Kıyaslamaları	43
Tablo 25. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarına İlişkin Güvenleri	43
Tablo 26. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarına İlişkin Çıktı-Maliyet Değerlendirmeleri.....	43
Tablo 27. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Ciddiyetine İlişkin Değerlendirmeleri.....	44
Tablo 28. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının İşletme Çıkarlarını Gözetme Durumu	44
Tablo 29. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarını Başkalarına Tavsiye Etme Durumları	45
Tablo 30. Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletmelerin, Yönetim Danışmanlığı Firmalarının Hizmetinden Memnun Kalma Durumları	45
Tablo 31 H1e ait Homojenlik ve Varyans Testi	46
Tablo 32 H1'e ANOVA	46
Tablo 33 H1'e ait Çoklu Karşılaştırmalar	47
Tablo 34 H2'e ait Homojenlik ve Varyans Testi	48
Tablo 35 H2'e ait ANOVA	48
Tablo 36 H2'e ait Çoklu Karşılaştırmalar	49
Tablo 37 H3'e ait Homojenlik ve Varyans Testi	50
Tablo 38 H3'e ait ANOVA	50
Tablo 39 H4'e ait Grup İstatistikleri.....	50
Tablo 40 H4'e Bağımsız Örneklem Testi	51
Tablo 41 H1'e ait Bağlılık Ölçümü	52
Tablo 42 H2'e ait Bağlılık Ölçümü	52
Tablo 43 H3'e ait Bağlılık Ölçümü	52
Tablo 44 GÜÇ ANALİZİ	53

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket, Karabük Üniversitesi İşletme Bölümü Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen “Yönetim Danışmanlığı alan ve almayan işletmelerin karşılaştırılması: Ankara İli ODTÜ Teknokent Yazılım Firmaları uygulaması” konulu tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Temel amacımız, firmanızın yönetim danışmanlığı hizmetine olan bakış açısını saptayabilmek ve bu konudaki deneyimlerinizden faydalanabilmektir. Elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Talebiniz doğrultusunda sonuçlarla ilgili geri bildirim sağlanacaktır. Değerli vakitlerinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Halit Enes Ünal

İletişim Bilgileri Telefon: 0506 333 78 01 Mail:halitenesunal@gmail.com

BÖLÜM 1

- 1.Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
- 2.Yaşınız : 30 ve altı 31_50 51 ve üstü
- 3.Eğitim : Lise ve altı Önlisans
 Lisans Yüksek Lisans ve Üzeri
- 4.İşletmenizin Hukuki Yapısı : Şahıs Limited Kollektif Anonim
- 5.Faaliyet Süresi Yıl
- 6.Personel Sayısı Kişi
- 7.Firmanız İhracat Yapıyor mu? Evet Hayır

BÖLÜM 2

8.a) İşletmenizde çözmekte zorlandığınız sorunlar yaşanmakta mıdır?

Evet Hayır

b)(Cevabınız “Evet” ise) En fazla hangi konularda sorunlar yaşanmaktadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1:En önemli neden 5:Daha az önemli neden

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pazarlama | <input type="checkbox"/> Hukuki düzenlemeler |
| <input type="checkbox"/> Satış | <input type="checkbox"/> Dış Ticaret / İhracat |
| <input type="checkbox"/> Üretim | <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları Yönetim |
| <input type="checkbox"/> Finansman | <input type="checkbox"/> Yönetim Organizasyon |
| <input type="checkbox"/> Bilgisayar Sistemleri/teknoloji | <input type="checkbox"/> Eğitim |

9. Hiç yönetim danışmanlığı hizmeti aldınız mı?

() Evet () Hayır

“Hayır” ise (10-21) arası soruları cevaplayınız.

“Evet” ise (22-43) arası soruları cevaplayınız.

10. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi/hangileri firmanızda yönetim danışmanlığı hizmetinin alınmama sebepleri arasında yer almaktadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1:En önemli neden 5:Daha az önemli neden

() Kaynak yetersizdi

() Hizmetin nereden ve nasıl sağlayacağını bilmemesi

() Yeterli faydanın sağlatılacağına inanılmaması

() Yönetim danışmanlığı firmalarının yeterli deneyime sahip olmadıklarının düşünülmesi

() Yönetim danışmanlığı hizmeti veren firmaların bilgisine güvenilmemesi

() İşletme ile ilgili bilgilerin yabancılar ile paylaşılmasından kaçınılması

() Yönetim danışmanlığı firmalarının firmamıza maddi açıdan kullanacaklarına olan inanç

() Böyle bir hizmetin var olduğunu bilmememiz

11. Yönetim danışmanlığı hizmeti ile ilgili hangi araçlarla bilgi edinileceğini biliyor musunuz?

() Evet () Hayır

12. Dışarıdan danışman bir şirket ile şirket bilgilerinizi paylaşmayı isterim.

() Evet () Hayır () Kararsızım

13. Yönetim danışmanlığı firmalarının maddi olarak bizi sömürmeyeceğine inanırım.

() Evet () Hayır () Kararsızım

14. Yönetim danışmanlığı firmalarının şirket bilgilerinizi dışarı sızdırmayacağını düşünüyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

15. Yönetim danışmanlığı firmalarının sağladığı bilgilerinin doğruluğuna inanırım.

() Evet () Hayır () Kararsızım

16. Yönetim danışmanlığı firmalarının fayda sağlayacağını düşünüyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

17. Yönetim danışmanlığı firmalarının bizim çıkarlarımızı gözeteceğini inanıyorum.

() Evet () Hayır () Kararsızım

18. Yönetim danışmanlığı firmalarının işlerini ciddiyetle yapacaklarına inanıyorum.

Evet Hayır Kararsızım

19. Yönetim danışmanlığı firmalarının yeterli deneyime sahip olduklarını düşünüyorum.

Evet Hayır Kararsızım

20. Yönetim danışmanlığı hizmeti almak gerekli bir maliyete katlanmaktır.

Evet Hayır Kısmen

21. Yönetim danışmanlığı hizmeti alacak olsanız seçim kararınızı etkileyecek en önemli kriterler nelerdir? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

Uzmanlarının deneyimi Referansları
 Uzmanların tanınmış olması Danışmanlık alınacak kurumun yeri
 Firmanın tanınmış olması Kuruluş yılı
 Maliyeti Firmanın büyüklüğü

22. Yönetim danışmanlığı hizmetini aşağıdaki sıralanan kurumların hangisinden aldınız? Birden fazla danışmanlık almışsanız veya alıyorsanız en sık hizmet aldığınız ilk 3 tanesini sıralayınız.

1: En sık 3: Daha seyrek

Üniversiteler
 Kamu Kurumları
 Özel Danışmanlık
 Akademisyenler
 Bağımsız çalışanlar

23. Yönetim danışmanlığı hangi durumda başvurduunuz?

Sorunların üstesinden gelemediğimizde
 Sorunun teşhis aşamasında tedbir almak için
 Yenilikleri takip etmek için
 İş kurma, geliştirme, büyüme, birleşme gibi nedenlerle

24. Aşağıdakilerden hangileri danışmanlık hizmetlerinin kullanım nedenleri arasındadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

Özel bilgi ve becerinin gerekliliği
 Tarafsız bir görüşün gerekliliği
 İç uzmanların yetersizliği
 Verilen iç kararların teyit edilmesi
 Geçmişte danışmanlarla yaşanan olumlu deneyimler

25. Hangi nedenle yönetim danışmanlığı firmalarına başvurduunuz? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> İşletmede finansal kriz yaşanması | <input type="checkbox"/> Genel Yönetim |
| <input type="checkbox"/> Teknik sorunlar yaşanması | <input type="checkbox"/> İşletme devralınması |
| <input type="checkbox"/> İşletme kurulması | <input type="checkbox"/> Popüler akımların izlenmesi |
| <input type="checkbox"/> Personel seçme ve değerlendirme | <input type="checkbox"/> İşletme birleşmeleri |
| <input type="checkbox"/> İşletmenin hızla büyümesi durumu | <input type="checkbox"/> Yeniden yapılanma |

26. Hangi konularda yönetim danışmanlığı hizmeti aldınız?

- | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Pazarlama | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Satış | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Üretim | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Finansman | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Bilgisayar Sistemleri/teknoloji | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Hukuki düzenlemeler | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Dış Ticaret / İhracat | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| İnsan Kaynakları Yönetimi | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Yönetim Organizasyon | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Eğitim | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |
| Kalite Belgelendirme | <input type="checkbox"/> Aldık | <input type="checkbox"/> Almadık |

27. a) Yönetim danışmanlığı firması / kurumu seçiminde etkili olan aşağıdaki faktörleri önem derecelerine göre sıralayınız?

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Uzmanlarının deneyimli olması | <input type="checkbox"/> Maliyeti |
| <input type="checkbox"/> Uzmanların tanınmış olması | <input type="checkbox"/> Referansları |
| <input type="checkbox"/> Firmanın deneyimli olması | <input type="checkbox"/> Kuruluş yılı |
| <input type="checkbox"/> Firmanın tanınmış olması | <input type="checkbox"/> Firmanın büyüklüğü |
| <input type="checkbox"/> Danışmanlık alınan kurumun yeri | |

b) Geçmişte yönetim danışmanlığı aldığınız firmayı değiştirdiğiniz oldu mu?

- Evet Hayır

c) (Cevabınız 'Evet' ise) Firmayı neden değiştirdiniz?

- Firmadan kaynaklı Uzmandan kaynaklandı

28. Danışmanlık desteği aldığınız kurum, şirket veya kişiyi nasıl buldunuz?

- Reklam, ilan, halkla ilişkiler, internet ilan vb.
 Eski müşterilerden birinin referansı ile
 Yönetim Danışmanı Derneği kataloğu
 Rakip / komşu firmadan duyduk

29. Danışmanlık süreci nasıl işledi?

- Sorunu teşhis etti, önerilerde bulundu, gitti.
 Sorunu teşhis etti, eğitim verdi, gitti.
 Sorunu teşhis etti, öneri ve eğitim verdi, gitti.
 Sorunu teşhis etti, öneri verdi, uyguladı.

Sorunu teşhis etti, öneri verdi, uyguladı ve uygulamasının başarısını takip etti.

30. a) Danışman firma ile sorun yaşadınız mı?

Evet Hayır

b) (Cevabınız 'Evet' ise) Danışman firma ile özellikle hangi konularda sorun yaşadınız? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

Fiyatları yüksekti

Firmamıza yeterince zaman harcamadılar

Şirket ile ilgili çok fazla bilgi istediler

Çözümü katkı sağlamadılar sadece sorunu teşhis ettiler

Uzmanları yeterince deneyimli değildi

Uzmanları yeterince bilgili değildi

Onların tenkil dil kullanması nedeni ile iletişimimiz kopuktu

31. Danışman firmanın uzmanlarının teknik bilgisi yeterliydi.

Evet Hayır Kısmen

32. Danışman firmanın uzmanlarını deneyimliydi.

Evet Hayır Kısmen

33. Yönetim danışmanlığı firması verdiği hizmetin başarısı ile yakından ilgilendi.

Evet Hayır Kısmen

34. Danışman firma vaat ettiklerini gerçekleştirebildi.

Evet Hayır Kısmen

35. Yönetim danışmanlığı firmasının güvenimizi kazanabildi.

Evet Hayır Kısmen

36. Katlandığımız maliyete değdi.

Evet Hayır Kısmen

37. Yönetim danışmanlığı firmaları işlerini ciddiyetle yaptı.

Evet Hayır Kısmen

38. Yönetim danışmanlığı firması bizim çıkarlarımızı gözetti.

Evet Hayır Kısmen

39. Yönetim danışmanlığı hizmeti aldığımız firmayı diğerlerine de tavsiye ederiz.

Evet Hayır Kısmen

40. Almış olduğumuz hizmetten genel olarak memnun kaldık.

Evet Hayır Kısmen

41. Almış olduğunuz yönetim danışmanlığı hizmetine 5 üzerinden kaç puan verirsiniz?

1 2 3 4 5

42. Aşağıdaki seçeneklerden hangileri firmanızda yönetim danışmanlığı hizmetinden vazgeçme sebepleri arasında yer almaktadır? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

Kaynak yetersizliği.

Yeterli faydanın sağlanmamış olunması.

Yönetim danışmanlığı firmalarının yeterli deneyime sahip olmamaları.

Yönetim danışmanlığı hizmeti veren firmalarının bilgisine güvenilmemesi.

İşletme ile ilgili bilgilerin yabancılar ile paylaşılmasından kaçınılması.

Katlanılan maliyete değmemesi

43. Aşağıdakilerden hangileri ne olduğunu tam olarak açıklar? Aşağıdaki maddelerden en önemli ilk 5 tanesini önem derecesine göre sıralayınız.

1: En önemli neden 5: Daha az önemli neden

Problemi teşhis edemediler.

Problemi yanlış teşhis ettiler.

Konularını iyi bilmedikleri için bize yanlış bilgiler verdiler.

Konularını bilmelerine rağmen bize yeterince zaman ayırmadıkları için bir faydası olmadı.

Sorun yaşadığımız konu ile ilgili olan problemi çözemediler.

Problemi doğru anlayıp doğru bilgi verdiler. Ancak uygulamasında yardım etmedikleri için başarılı olmadı.

Teknik bir dil kullandıklarından iletişim kuramadık.

ÖZGEÇMİŞ

Halit Enes ÜNAL, 1993 yılında Karabük’te doğdu. İlköğrenimini Şehit Mehmet DİNÇEL okulunda, orta öğrenimini Samanyolu Lisesinde tamamladı. Lisans eğitimine 2011 yılında Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde başlayıp 2016 yılında mezun oldu. Mezun olduğu sene Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansa başladı ve halen öğrenimine devam etmektedir.

